



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA  
CAMPUS JOÃO PESSOA  
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MURILO PEREIRA YASSUMOTO**

**ESTRATÉGIAS PARA O TURISMO GASTRONÔMICO NO MUNICÍPIO  
DE JOÃO PESSOA - PB DURANTE A PANDEMIA DE SARS-CoV-2**

**João Pessoa  
2021**

**MURILO PEREIRA YASSUMOTO**

**ESTRATÉGIAS PARA O TURISMO GASTRONÔMICO NO MUNICÍPIO DE JOÃO  
PESSOA - PB DURANTE A PANDEMIA DE SARS-CoV-2**



**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Orientador(a):** Prof. Dr. Alysson André Régis Oliveira.

**JOÃO PESSOA  
2021**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *Campus* João Pessoa.

Y29e Yassumoto, Murilo Pereira.

Estratégias para o turismo gastronômico no município de João Pessoa – PB durante a pandemia de SARS-CoV-2 / Murilo Pereira Yassumoto. – 2021.

123 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2021.

Orientação : Prof. Dr. Alysson André Régis Oliveira.

1. Planejamento estratégico. 2. Turismo gastronômico. 3. Gestão estratégica. 4. Pandemia - impactos no turismo. I. Título.

CDU 005.21:338.48(043)

Lucrécia Camilo de Lima  
Bibliotecária – CRB 15/132



**INSTITUTO FEDERAL**  
Paraíba

CAMPUS JOÃO PESSOA  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS

PARECER 11/2021 - UA5/UA/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 28 de maio de 2021.

FOLHA DE APROVAÇÃO  
DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

DISCENTE

MURILO PEREIRA YASSUMOTO

MATRÍCULA: 20182460077

TÍTULO

ESTRATÉGIAS PARA O TURISMO GASTRONÔMICO NO MUNICÍPIO DE JOÃO PESSOA - PB DURANTE A  
PANDEMIA DE SARS-CoV-2

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em 27/05/2021 ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em ADMINISTRAÇÃO.

**Resultado: APROVADO**

João Pessoa, 27/05/2021.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

ALYSSON ANDRÉ RÉGIS OLIVEIRA

Orientador(a)

MARIA DA CONCEIÇÃO MONTEIRO CAVALCANTI

Examinador(a) interno(a)

EMMANUELLE ARNAUD ALMEIDA

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- Emmanuelle Arnaud Almeida, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 29/05/2021 06:21:56.
- Alysson Andre Regis Oliveira, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 28/05/2021 21:05:48.
- Maria da Conceicao Monteiro Cavalcanti, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 28/05/2021 17:32:44.
- Amanna Ferreira Peixoto, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 28/05/2021 16:42:24.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 28/05/2021. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 191246

Código de Autenticação: fdd989a657



**NOSSA MISSÃO:** Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

**VALORES E PRINCÍPIOS:** Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

Dedico este TCC aos amigos: Maria de Fátima da Silva Viera (*in memoriam*) uma das 435 mil vítimas no Brasil do vírus SARS – CoV- 2 e Valdir Oliveira da Silva (*in memoriam*), por todo incentivo em diferentes momentos da minha graduação.

## AGRADECIMENTOS

A Deus por me proporcionar perseverança durante toda a minha vida.

Aos meus pais Wandir R. Yassumoto e Sandra Regina P. Yassumoto pelo apoio incondicional e incentivo que serviram de alicerce para as minhas realizações. Ao meu Obesirmão Danilo P. Yassumoto pela amizade e atenção dedicadas quando sempre precisei. A minha tia e madrinha Margareth R. Yassumoto pela confiança no meu progresso e pelo apoio emocional.

A todos da III turma de Turismo da UFMS, formados em 2004, em especial a Eunice de Lucena Machado, Muara Fernanda Sapla Bernardes, Samira Gama da Silva e Vanessa Coelho Velazquez.

Ao meu professor orientador Prof. Dr. Alysson André Régis Oliveira pelas valiosas contribuições dadas durante todo o processo. Também a gratidão pelo cuidado e carinho da coordenadora do curso de Administração do IFPB Profa. Dra. Cibele de Albuquerque Tomé, desde a minha primeira passagem entre os anos de 2013 e 2014. Sem esquecer de mencionar as contribuições dos professores Ceres Grehs Beck, Emmanuelle Arnaud Almeida e Rebeca Cordeiro de Cunha Araújo na minha jornada em vários momentos da minha graduação.

A todos os meus amigos do curso de graduação que compartilharam dos inúmeros desafios que enfrentamos, sempre com o espírito colaborativo. Em especial a turma 2013.1 de Administração do IFPB representados por George de Oliveira Xavier Junior, Jefferson Coutinho da Silva, Leonardo Borges Oliveira Vieira, Tiago Alves de Arruda e Vandelma Patrício de Amorim.

Aos amigos da turma 2016.1 de Administração da UNIR – Universidade Federal de Rondônia Hudson Andreu Coêlho Pereira e Maxwell Cavalcante Lacerda.

Aos amigos, o jornalista Prof. Ms. Pedro Augusto Farnese de Lima do IFSUDESTE – MG, ao capixaba Adeilton Vieira do Rosário pelo apoio de informática em vários momentos deste TCC e especialmente a Thales José dos Santos Balbino pelo visual *branding* da apresentação do TCC.

Também, agradecer a acolhida na minha segunda e última passagem pelo curso de Administração no IFPB, retomada em 2018.2 com os meus companheiros Ana Manuela Nascimento Costa, Angêla Beatriz da Silva Medeiros, Camilla Barros da Silva, Eliel Ananias Bezerra de Oliveira, Flávio Luan Diniz Araújo, Gabriel da Silva Vieira, Iago Pontes Oliveira, Jaína Elissa Freire Soares, Jefferson de Souza Galdino,

José Fernando Vieira de Luna, Karol Yonara Lucena de Castro, Paula Ribeiro Xavier, Priscila Batista Nascimento Fonsêca, Rafaella Lima Dutra, Rayane Pereira de Sousa, Robinson Pávila de Almeida Lima, Thaísse Cristina Cavalcante e Yannessa Sthefanny Guedes Magalhães.

Por fim, quero agradecer ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, a todos colaboradores e a todos os professores pela elevada qualidade do ensino oferecido.

“A moderação é uma coisa fatal (...). Nada tem mais sucesso do que o excesso”.

Oscar Wilde

## RESUMO

O turismo gastronômico pertence as atividades turísticas que utilizam a culinária regional como meio de integração entre o local, as pessoas e o tempo. O ato de tornar a alimentação em um momento de prazer, explorando a gastronomia regional e os prazeres da mesa, associado a momentos de lazer e a viagens, tornando o turismo gastronômico uma maneira apetitosa de viajar. São atividades turísticas e de entretenimento que posicionam a gastronomia como um pilar da identidade regional e patrimônio cultural e valorizam a relação entre a comida e sociedade. A gastronomia é capaz de aproximar os turistas com a cultura local, contribuindo para fortalecimento da identidade cultural da sociedade e tornando-se essencial para o desenvolvimento para o turismo no município de João Pessoa - PB, conquistando espaço como forma e oferta turística, ressaltando o aspecto cultural e viabilizando a atração e a participação na nossa população, além dos nossos visitantes. É evidente que a pandemia, além da quantidade assustadora de vítimas, gerou danos a economia. Por este motivo, o turismo, como um grande vetor econômico para o município de João Pessoa - PB, precisa enfrentar de forma estratégica as consequências trazidas por conta da pandemia dentro da nossa realidade, salientando as sociais e culturais, que afetam diretamente o turismo. Outrossim, considerando a relevância do tema, esta pesquisa tem como objetivo analisar as estratégias para o turismo gastronômico no município de João Pessoa durante a pandemia de SARS-CoV-2. Quanto a abordagem adotada ela será bibliográfica, documental e exploratória, pois para a obtenção dos dados utilizados neste TCC, foram utilizados estes três procedimentos. Confere a análise de conteúdo, uma relevância, não apenas produzindo suposições subliminares acerca de determinadas mensagens, mas em embasá-las com pressupostos teóricos de diversas concepções de mundo e com as situações concretas de seus produtores ou receptores. Situação concreta que é visualizada segundo o contexto histórico e social de sua produção e recepção. A técnica de análise de conteúdo possibilitou a descrição dos conteúdos produzidos pelos meios de comunicações utilizados. Dentro do turismo, a gastronomia típica da cidade de João Pessoa - PB se apresenta como um atrativo turístico territorial, tanto no âmbito gastronômico, como no cultural, seja como atrativo principal ou como um plano de fundo das visitas temporárias. O turismo gastronômico propõe ao viajante uma experiência cultural diferente e pode ser um fator estratégico diferenciador no desenvolvimento do destino turístico de João Pessoa – PB.

**Palavras-chave:** Estratégia. Turismo. Turismo Gastronômico. Turismo Gastronômico em João Pessoa – PB. Pandemia SARS-CoV-2.

## **ABSTRACT**

Gastronomic tourism belongs to tourist activities that use regional cuisine as a means of integration among the place, people and time. The act of turning food into a moment of pleasure, exploring regional cuisine and the gastronomic delights, associated with moments of leisure and travel, making gastronomic tourism an inviting way to travel. The tourist and entertainment activities position gastronomy as a pillar of regional identity and cultural heritage and value the relationship between food and society. Gastronomy is able to bring tourists closer to the local culture, contributing to the strengthening of the cultural identity of society and becoming essential for the development of the tourism in the city of João Pessoa - PB, conquering space as a form and tourist offer, highlighting the cultural aspect and enabling the attraction and participation in our population, beyond our visitors. It is evident that the pandemic, besides the frightening number of victims, caused damage to the economy. That's why, tourism, as a major economic vector for the city of João Pessoa - PB, needs to face strategically the consequences brought by the pandemic within our reality, highlighting the social and cultural ones, which directly affect tourism. Furthermore, considering the relevance of the theme, this research aims to analyze the strategies for the gastronomic tourism in the city of João Pessoa during the SARS-CoV-2 pandemic. Regarding the approach adopted, it will be bibliographical, documental and exploratory, because to obtain the data used in this undergraduate thesis, these three procedures were used. It confers content analysis, a relevance, not only producing subliminal assumptions about certain messages, but in basing them with theoretical assumptions of different world conceptions and with the concrete situations of their producers or recipients. Concrete situation that is visualized according to the historical and social context of its production and reception. The content analysis technique enabled the description of the contents produced by the means of communication used. Within tourism, the typical gastronomy of the city of João Pessoa - PB presents itself as a territorial tourist attraction, both in terms of gastronomy and culture, either as the main attraction or as a background for temporary visits. Gastronomic tourism offers the traveler a different cultural experience and can be a differentiating strategic factor in the development of the tourist destination in João Pessoa – PB.

**Keywords:** Strategy. Tourism. Gastronomic Tourism in João Pessoa - PB. SARS-CoV-2 Pandemic.

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1:</b> Análise SWOT / FOFA do turismo gastronômico em João Pessoa....	102
<b>QUADRO 2:</b> Tipificação de estratégias para o turismo gastronômico no município de João Pessoa – PB.....	105

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANVISA:	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
Embratur:	Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo
Fecomércio PB:	Federação do Comércio de Bens Serviços e Turismo da Paraíba
FGV:	Fundação Getúlio Vargas
FOFA:	Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças
HURB:	Hotel Urbano
ICMS:	Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual, Intermunicipal e de Comunicação
IFPB:	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
IFSUDESTE MG:	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais
J.P.Morgan:	Banco John Pierpont Morgan Chase & Co.
OMS:	Organização Mundial da Saúde
OMT:	Organização Mundial do Turismo
OPAS:	Organização Pan-Americana de Saúde
PB:	Paraíba
PBTur:	Empresa Paraibana de Turismo
PIB:	Produto Interno Bruto
SEBRAE:	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SUDEMA:	Superintendência de Administração do Meio Ambiente - Secretaria de Comunicação
SWOT:	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>
TCC:	Trabalho de Conclusão de Curso
UFMS:	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
UNIR:	Universidade Federal de Rondônia

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>20</b>
2.1	O TERMO ESTRATÉGIA.....	20
<b>2.1.1</b>	<b>Origem e principais conceitos.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Evolução do termo estratégia.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1.3</b>	<b>Importância do termo estratégia.....</b>	<b>27</b>
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	31
<b>2.2.1</b>	<b>Propósito.....</b>	<b>35</b>
2.2.1.1	<i>Visão.....</i>	36
2.2.1.2	<i>Missão.....</i>	36
2.2.1.3	<i>Abrangência.....</i>	37
2.2.1.4	<i>Princípios.....</i>	38
2.2.1.5	<i>Valores.....</i>	41
2.2.1.6	<i>Opção estratégica.....</i>	41
<b>2.2.2</b>	<b>Análise ambiental.....</b>	<b>42</b>
2.2.2.1	<i>Ambiente externo.....</i>	44
2.2.2.2	<i>Ambiente interno.....</i>	48
2.2.2.3	<i>Análise SWOT.....</i>	51
<b>2.2.3</b>	<b>Formas de classificar a estratégia.....</b>	<b>52</b>
<b>2.2.4</b>	<b>Tipos de estratégia.....</b>	<b>54</b>
2.2.4.1	<i>Estratégias de sobrevivência.....</i>	54
2.2.4.2	<i>Estratégias de manutenção.....</i>	55
2.2.4.3	<i>Estratégias de crescimento.....</i>	56
2.2.4.4	<i>Estratégias de desenvolvimento.....</i>	58
2.2.4.5	<i>Estratégias funcionais.....</i>	61
2.2.4.6	<i>Estratégias genéricas de negócio.....</i>	63
<b>2.2.5</b>	<b>Formulação da estratégia.....</b>	<b>64</b>
2.3	GESTÃO ESTRATÉGICA.....	69
<b>2.3.1</b>	<b>Conceitos sobre o modelo.....</b>	<b>69</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Implantação da estratégia.....</b>	<b>70</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Avaliação da estratégia.....</b>	<b>72</b>
2.4	TURISMO.....	74
<b>2.4.1</b>	<b>Turismo gastronômico.....</b>	<b>76</b>
<b>2.4.2</b>	<b>Turismo em João Pessoa.....</b>	<b>83</b>
2.5	CONTEXTO PANDÊMICO E O IMPACTO NO SETOR DE TURISMO.....	86
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>93</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	93
3.2	COLETA DE DADOS.....	95
3.3	ELEMENTOS INVESTIGADOS NA PESQUISA.....	96
3.4	ESTRATÉGIAS DE TRATAMENTO DOS DADOS.....	96
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>99</b>
4.1	ANÁLISE DO TURISMO GASTRONÔMICO NO MUNICÍPIO DE JOÃO PESSOA – PB DURANTE A PANDEMIA DE SARS-CoV-2.....	99
4.2	ANÁLISE SWOT/ FOFA DO TURISMO GASTRONÔMICO EM JOÃO	

4.3	PESSOA – PB DURANTE A PANDEMIA DE SARS-CoV-2.....	101
	ESTRATÉGIAS PARA O TURISMO GASTRONÔMICO EM JOÃO	
	PESSOA – PB DURANTE A PANDEMIA DE SARS-CoV-2.....	105
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>109</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>111</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No último dia de 2019 na China e no dia 24 de fevereiro de 2020 no Brasil, foram confirmados os primeiros casos do vírus SARS-CoV-2 que deu início a pandemia. A pandemia afetou significativamente o mundo por conta da sua forma de contágio, até então, desconhecida. Com o intuito de tentar conter a propagação do vírus, várias medidas foram adotadas, dentre elas o isolamento social. O isolamento social, dentre outras inúmeras situações, levou também, à suspensão das atividades turísticas no mundo.

Em toda a história, o turismo sofreu inúmeras modificações, seja na prestação de serviços ou seja de maneira estrutural, acontecimentos como: atos governamentais, catástrofes ambientais, guerras, questões culturais, terrorismo ou até mesmo por ocorrência de pandemias que afetam diretamente o turismo e tendo como resultado a redução e até mesmo a anulação da atividade turística.

A pandemia, resultado do vírus SARS-CoV-2, ocasionou mudanças sociais em um curtíssimo período, este sem dúvidas, é o maior desafio desde a II Guerra Mundial, desta forma, a crise na saúde no Brasil estabeleceu novas normas de funcionamento nos estabelecimentos e na prestação de serviços ligados ao turismo.

Apesar das boas perspectivas para o turismo dos últimos anos, com expectativa de crescimento em várias atividades, a interrupção praticamente total das suas operações em meados de março de 2020, em virtude das regras de distanciamento e isolamento sociais, implementadas pela pandemia do vírus SARS-CoV-2, mudou completamente o futuro desse importante setor econômico brasileiro.

O turismo tanto no mundo, como no Brasil, foi diretamente afetado pela crise econômica. O turismo é uma atividade fortemente geradora de empregos em todas as faixas de renda, principalmente, e em grande escala, nas áreas de menor grau de especialização, como exemplo a região Nordeste do Brasil.

Em pouco tempo, com o alastramento da pandemia do, uma realidade muito dura para um setor que, somente no Brasil, é responsável por 3,7% do Produto Interno Bruto (PIB): o turismo. A dinâmica do turismo é composta por diferentes atividades que serão diferentemente impactadas nessa crise.

Com a necessidade de adotar o distanciamento social e evitar aglomerações, a atividade turística foi diretamente afetada. Pontos turísticos foram fechados, voos

suspensos, eventos cancelados, fronteiras interditadas, hotéis, pousadas, bares e restaurantes obrigados a fechar as portas.

Inúmeras medidas de restrições foram dispostas em protocolos de todos os níveis do Poder Executivo, evidenciando os parâmetros a serem adotados, tanto pelos estabelecimentos e colaboradores, quanto para o público consumidor.

É evidente que a pandemia, além da quantidade assustadora de vítimas, gerou danos a economia. Por este motivo, o turismo, como um grande vetor econômico para o município de João Pessoa, precisa enfrentar de forma estratégica as consequências trazidas por conta da pandemia dentro da nossa realidade, salientando as sociais e culturais e que afetam diretamente o turismo.

O recorte do turismo gastronômico em João Pessoa é justificado pela Pesquisa Anual do Turismo do ano de 2020 da Fecomércio-PB, onde os serviços turísticos que compreendem um amplo conjunto de atividades nos mais diversos segmentos, cujo objetivo principal é facilitar o acesso e uso dos equipamentos de infraestrutura turística. Para os visitantes, a receptividade foi o destaque, considerada ótima ou boa por 97,36% dos entrevistados e, embora não seja exatamente um serviço, está diretamente ligada ao nível de satisfação do turista. Dentre os serviços turísticos utilizados, a gastronomia paraibana foi o que obteve o maior nível de aprovação, 96,05% a classificaram como “ótima ou boa”.

A receptividade é uma característica de qualidade de uma população que recebe facilmente ideias, pessoas e principalmente sobre o turismo, uma população hospitaleira. Porém, a gastronomia e por consequência o turismo gastronômico no município de João Pessoa, apresenta como uma relevante demanda e oferta na movimentação do fluxo econômico e na geração de empregos.

O turismo gastronômico é de suma importância na atividade turística e essencial para o desenvolvimento para o turismo em João Pessoa, conquistando espaço como forma e oferta turística, ressaltando o aspecto cultural e viabilizando a atração e participação na nossa população, além dos nossos visitantes.

Segundo levantamento do site Booking.com (2018), aponta que sete em cada dez brasileiros escolhem os destinos pelas ótimas comidas e bebidas. Também, de acordo com a Organização Mundial do Turismo (OMT, 2017), a gastronomia é a terceira motivação para uma viagem.

Mediante o exposto, o estudo aponta como questão problema: Quais seriam as principais estratégias para o turismo gastronômico em João Pessoa reagir à pandemia

de SARS-CoV-2? Outrossim, considerando a relevância do tema, este TCC tem como objetivo geral analisar a estratégias para o turismo gastronômico no município de João Pessoa durante a pandemia de SARS-CoV-2. E, para garantir o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram, inicialmente, traçados: a) Contextualizar o turismo gastronômico do município de João Pessoa – PB; b) Realizar uma análise ambiental dentro do contexto do turismo gastronômico no município de João Pessoa – PB; e c) Propor estratégias para o turismo gastronômico para o município de João Pessoa – PB.

As atividades de bares e restaurantes serão menos afetadas pela pandemia do vírus SARS-CoV-2, devido ao aumento do consumo através de serviços de entrega e retiradas no balcão, porém, sem os consumidores do turismo, a demanda destes mesmos bares e restaurantes, principalmente em um município com grande inclinação turismo gastronômico como o de João Pessoa – PB, tende a ser muito baixa.

Em todos esses casos, uma nova realidade: público limitado e uma série de medidas preventivas, como higienização, obrigatoriedade de máscaras e distanciamento. São indicativos de que a retomada do turismo, aqui e por todo o mundo deverá ser lenta, gradual e marcada por restrições.

A pandemia de SARS-CoV-2 surpreendeu o mundo e dentre os principais prejudicados está o setor do turismo. Após o início da pandemia, muitos hotéis, restaurantes encerraram as suas atividades e diversos eventos foram cancelados.

O momento é de busca de conhecimento, informações e de novas ofertas que atendam padrões sanitários e de medidas restritivas impostas pelo vírus SARS-CoV-2 e suas variantes.

Para uma melhor base ao entendimento deste TCC, foi traçado um esquema estruturado em cinco capítulos. Inicialmente se tem o capítulo introdutório, onde trata-se de uma abordagem preliminar alusivo ao tema central do TCC, a natureza do problema com as questões do TCC, os objetivos do trabalho e a justificativa para a escolha do tema.

O segundo capítulo trata do desenvolvimento da fundamentação teórica, o referencial bibliográfico, onde se abordou pontos dos temas que serviram de base para a análise dos dados e subsídios para o TCC. Foram esses: o termo estratégia, planejamento estratégico, gestão estratégica, turismo e o contexto pandêmico e o impacto no setor do turismo.

Seguindo a ordem, tem-se então o terceiro capítulo, que é a apresentação da

metodologia do TCC, onde se encontra a classificação do estudo e do método, os elementos investigados na pesquisa, as estratégias de tratamento dos dados e as etapas do desenvolvimento da pesquisa.

O quarto capítulo apresenta a caracterização da pesquisa deste TCC, a coleta de dados, os elementos investigados, seguindo-se da estratégia de tratamento de dados. Por fim, o quinto capítulo, onde se apresentam os principais resultados e as limitações deste TCC.

Com este cenário este TCC busca estabelecer estratégias competitivas e exclusivas para o turismo gastronômico no município de João Pessoa - PB.

O trabalho tem uma característica singular, pois a última vez que passamos por uma pandemia foi há mais de um século atrás. Através dele, será possível identificar oportunidades e propor melhorias para o enfrentamento da pandemia, tanto pelo isolamento social, em virtude das quarentenas e dos *lookdowns*, como pela queda da receita dos produtos / serviços turísticos e a sequente desaceleração deste mercado em nossa cidade.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O TERMO ESTRATÉGIA

#### 2.1.1 Origem e principais conceitos

A origem da palavra estratégia vem do termo grego “*strategos*” e está relacionada à questão militar. “*Strategos*” significa um general no comando de um exército, ou seja, “a arte do general” (OLIVEIRA, 1988), adquirindo depois uma conotação voltada para a guerra, denotando “general, arte e a ciência de conduzir um exército por um caminho” (MEIRELLES, 1995, p.14).

Os primeiros registros do termo “estratégia” ocorreram há mais de 3000 anos pelo chinês Sun Tzu em sua obra clássica “A arte da guerra”. O autor defende a ideia de que as batalhas são vencidas com a inteligência, a manobra e a astúcia, e de que o conflito armado deve ser evitado. Tzu também afirmava que “todos os homens podem ver as suas táticas pelas quais eu conquisto, mas que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”. Este clássico de Sun Tzu faz parte de uma tradição de livros produzidos na China sobre estratégias militares (Pérez, 2008).

O termo estratégia parece ser tão antigo quanto a origem do homem. Pode ser considerado natural ou inerente a ele a capacidade de avaliar e de escolher alternativas de ações, de resolver conflitos e de buscar a própria sobrevivência.

Enquanto os antecedentes orientais destacam a inteligência, a concepção ocidental é mais próxima da força. Na Grécia, berço da nossa civilização, os administradores ou conselheiros das cidades-estado também eram reconhecidos como estrategistas, e precisavam desenvolver habilidades como a administração de recursos, a oratória e a liderança. Na Macedônia, o termo estratégia foi utilizado para designar o emprego de forças para superar os opositores e para criar um sistema unificado de governo. Em Roma, a palavra *strategia* aparecia para significar prefeitura ou governo militar das províncias (GOMES, 2014).

Segundo Mintzberg (1983), o termo estratégia assumiu o sentido de habilidade administrativa na época de Péricles (450 a.C.), quando passou a significar habilidades gerenciais (administrativas, de liderança, de oratória, poder). Mais tarde, no tempo de Alexandre (330 a.C.), adquiriu o significado de habilidades empregadas para vencer

um oponente e criar um sistema unificado de governabilidade global.

Antes de Napoleão Bonaparte, a estratégia queria dizer a arte e a ciência de dirigir forças militares a fim de vencer o inimigo ou tornar mais brando os resultados de uma derrota. Já na época Napoleônica, o termo desdobrou-se, sendo incorporado aos movimentos políticos e econômicos com o objetivo de obter melhores resultados para a vitória militar (STEINER, 1984 *apud* OLIVEIRA, 1988).

Estratégia é a seleção dos meios para concretizar os objetivos. Também envolve uma conotação de astúcia, dado ao seu conceito ter nascido em guerras. A astúcia pode ser uma tentativa de anular, enganar, frustrar ou superar objetivos de concorrentes, com a realização de algum procedimento inesperado.

Assim, estratégia significava inicialmente a ação de comandar ou de conduzir exércitos em tempo de guerra – um esforço de guerra (GHEMAWAT, 2000). Representava, portanto, um meio de vencer o inimigo, um instrumento de vitória na guerra e mais tarde estendido a outros campos do relacionamento humano como o político e o econômico. E, no contexto empresarial, a estratégia mantém em todos os seus usos a raiz semântica, qual seja, a de estabelecer caminhos (GRAVE; MENDES, 2001).

Mediante o exposto o termo estratégia se tornou uma palavra aplicada em situações de competições, conflitos, disputas, guerras, jogos e recentemente em sentido de cooperação. Essas associações quanto as origens da palavra estratégia foram exploradas de uma forma muito breve, porém, justificam e marcam a sua utilização nos mais diversos contextos. Porém, fica evidente que toda e qualquer limitação concisa e rígida desta palavra pode limitar a sua compreensão.

### **2.1.2 Evolução do termo estratégia**

A Primeira Revolução Industrial (que se estendeu de meados do século XVIII até meados do século XIX) não produziu muito em termos de pensamento ou comportamento estratégico. Este fracasso pode ser atribuído pelo fato de, apesar de tratar-se de um período marcado por intensa concorrência entre as empresas industriais, praticamente nenhuma delas tinha poder para influenciar os resultados do mercado de forma significativa. Como a Primeira Revolução Industrial foi, em grande parte, movida pelo desenvolvimento do comércio internacional e umas poucas

*commodities* (em especial, o algodão), as empresas em sua maioria, tendiam a permanecer pequenas e empregar o mínimo possível de capital fixo (GHEMAWAT, 2007).

A Segunda Revolução Industrial, que começou na segunda metade do século XIX nos Estados Unidos, viu a emergência da estratégia como forma de moldar as forças do mercado e afetar o ambiente competitivo. Nos Estados Unidos, a construção de ferrovias-chave depois de 1850 tornou possível, pela primeira vez, a formação de mercados de massa. Juntamente com o mais fácil acesso ao capital e ao crédito, os mercados de massa encorajaram grandes investimentos para explorar economias de escala na produção e economias de escopo na distribuição (GHEMAWAT, 2007). Devido a uma maior oferta, tanto de capital, como de crédito, as organizações descobriram as economias de escala.

No final do século XIX, começou a emergir um novo tipo de empresa, primeiro nos Estados Unidos e a seguir na Europa: a grande empresa verticalmente integrada que investia pesadamente em manufatura e marketing e em hierarquias gerenciais para coordenar essas funções. Com o tempo, as maiores dessas empresas começaram a alterar o ambiente competitivo em suas indústrias e até mesmo a ultrapassar limites entre indústrias (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1995).

No século XX começa a produção em massa. Henry Ford, pioneiro da indústria automóvel norte-americana, implementa a linha de montagem na construção automóvel, e institui uma nova forma de organização da produção que visava a manufatura de grandes quantidades de produtos idênticos a um custo mais baixo. Revolucionário para a época, Ford baseia-se na simplificação dos processos produtivos e na padronização dos componentes do automóvel. Mais tarde, a General Motors, sob o comando de Alfred Sloan, também se destacou e desenvolveu a sua estratégia com base nas forças e fraquezas da Ford, proporcionando aos seus clientes maior variedade do que a oferecida pela concorrente Ford (GHEMAWAT, 2002).

A necessidade da estratégia como uma forma de pensamento explícito, ocorreu pela primeira vez neste período, com o advento da Revolução Industrial.

A II Guerra Mundial (1939-1945) forneceu um estímulo vital ao pensamento estratégico nos domínios empresarial e militar, porque tornou agudo o problema da alocação de recursos escassos em toda economia. Novas técnicas de pesquisa operacional foram criadas, abrindo caminho para uso de análise quantitativa no planejamento estratégico formal. Em 1944, John von Neumann e Oskar Morgenstern

publicaram sua obra clássica *The Theory of Games and Economic Behavior*, a qual resolveu o problema dos jogos de soma zero e estruturaram as questões em torno dos jogos de soma não-nula. Também o conceito e curva de aprendizado tornou-se um instrumento de planejamento cada vez mais importante. A curva de aprendizado foi descoberta na indústria aeronáutica militar nos anos 20, quando os fabricantes se deram conta de que os custos de mão-de-obra direta tendiam a decrescer por uma percentagem constante quando dobrava a quantidade de aviões produzidos. Esses efeitos de aprendizado figuravam de forma destacada nos esforços de planejamento da produção em tempo de guerra (GHEMAWAT, 2007).

Futuros economistas deram continuidade na evolução do termo. Ronald Coase em 1937 questionou a existência das empresas, tentou explicar a natureza e os seus limites em um artigo que somente em 1991 lhe concedeu o prêmio Nobel de Economia.

Em 1938, Chester Barnard, um executivo da AT & T, chamou atenção para os fatores estratégicos e limitadores, apresentando os processos e funções gerenciais, assim como a cooperação e a organização das organizações. Nas palavras de Ghemawat (2002, p. 38), Barnard (1938) argumenta que “os executivos devem prestar especial atenção aos fatores estratégicos que dependem da ação pessoal ou organizacional”.

Joseph Schumpeter discutiu em 1942 a ideia de que a estratégia de que negócios abrangiam muito mais que a fixação de preços. Edith Penrose mencionou de forma explícita em 1959 o crescimento das empresas em relação aos recursos sobre controle das mesmas e à estrutura administrativa para coordenar seu uso.

A fundação de muitas escolas de administração ocorreu durante a II Revolução Industrial, começando em 1881 com a Wharton School. A Harvard Business School foi fundada em 1908 e foi uma das primeiras a promover o ideal de treinamento gerencial para pensar estrategicamente.

Em Harvard, por intermédio da disciplina de Política dos Negócios, na década de 1950, por intermédio dos professores George Smith Jr. E Roland Christensen, se perguntou se as estratégias das organizações seriam adequadas ao ambiente competitivo (GHEMAWAT, 2002).

Ainda no final dos anos 1950, Kenneth Andrews, professor de Harvard, afirmou que “toda a organização empresarial, todas as suas subunidades e até cada indivíduo deve ter um conjunto claramente definido de fins ou metas que o mantenha em

movimento numa direção deliberadamente escolhida e impeça que se desvie por direções indesejadas”. Segundo Andrews:

A principal função do gestor geral ao longo do tempo é a supervisão do processo contínuo de determinação da natureza do empreendimento e a fixação, a revisão e a tentativa de consecução das suas metas (GHEMAWAT, 2000, p. 19).

A década de 1950 foi no período da reconstrução pós-guerra. Muitas empresas se internacionalizam. O domínio foi da orçamentação, da gestão financeira e da descentralização.

Learned, Christensen, Andrews e Guth (1965, p. 3) definiam Política de Negócios como “o estudo das funções e responsabilidades da direção geral e os problemas que afetam o caráter e o sucesso da empresa de toda empresa”.

Alfred Sloan foi um dos primeiros executivos a aplicar de forma coerente, o que hoje é conhecido como administração estratégica, para ele “O objetivo estratégico de uma empresa é obter retorno de capital. Se o retorno em longo prazo não for satisfatório, o defeito deve ser corrigido ou a atividade deve ser abandonada” (SLOAN, 1965 *apud* MAXIMINIANO, 2008, p. 330).

Peter Drucker revolucionou ao trazer ideias inovadoras à gestão de negócios. Dentre suas maiores contribuições para a administração, uma de grande relevância foi discutir a gestão moderna, apresentando elementos para sua construção como uma disciplina, estendendo seu campo de atuação e criando conceitos que possibilitaram estudá-la em esfera acadêmica.

As decisões importantes, as decisões que realmente são importantes, são estratégicas. Elas compreendem descobrir qual é a situação, ou mudá-la, ou descobrir quais são ou deveriam ser os recursos... Todo gerente tem que tomar essas decisões estratégicas. Quanto mais alto seu nível na hierarquia, mais decisões estratégicas ele deve tomar (DRUCKER, 1954 *apud* MAXIMINIANO, 2008, p. 330).

Na década de 1960, a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) destaca-se como ferramenta de apoio à elaboração da estratégia empresarial.

Chandler Jr. identificou que o crescimento organizacional dava-se devido a utilização dos recursos organizacionais de forma inteligente, aproveitando as oportunidades do ambiente. Dentre as contribuições estão a determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa, bem como a adoção das linhas de ação e a aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas. Propôs que o estudo da estratégia deveria ser focado em três elementos principais: “Os cursos de ação para realizar os objetivos. A busca de ideias novas em vez de implementação das rotinas existentes e o processo de formular a estratégia, em lugar do conteúdo da estratégia” (CHANDLER, 1965, p. 13).

Por fim, na década de 1960, uma nova “metáfora” foi introduzida, segundo Rumelt, Schendel e Teece (1991, p. 7), o termo ‘estratégia’, sendo esta a primeira citação de forma explícita. Segundo os autores (RUMELT; TEECE; SCHENDEL, 1991, p. 7), a estratégia “era vista como mais que somente coordenação ou integração de funções – ela engloba a seleção conjunta de arenas de produto/mercado nos quais a firma competiria e as políticas-chave definindo com iria competir”. A estratégia envolveria diversas decisões relacionadas e que se reforçam de alocação de recursos e ações de implementação.

Nos anos 1960 e 1970, destaca-se o Boston *Consulting Group*, fundado por Bruce Henderson, que afirmava que a função do consultor seria: “descobrir relacionamentos quantitativos significativos entre a empresa e os mercados escolhidos. A boa estratégia deveria ser baseada principalmente na lógica, não na experiência originada da intuição (HENDERSON, 1979, p. 164).

Com esta afirmação, Henderson lançou a ideia de que existiam regras gerais para a estratégia empresarial. A matriz BCG, como ficou conhecida, era um instrumento prescritivo que se apoiava exatamente na ideia de modelos utilizáveis por todas as empresas. Neste período, desenvolveram-se, ainda, conceitos como a curva de experiência através da qual se procura explicar o comportamento competitivo de indústrias em rápido crescimento. O princípio básico era de que cada vez que a experiência acumulada duplicava, os custos diminuíam entre 20 e 30% devido às economias de escala (GHEMAWAT, 2000).

Na mesma época surgem ferramentas como as análises de portfólio, ou análises de carteira, que são matrizes que analisam as curvas de experiência sobre seus quadrantes, como a matriz de crescimento e participação. Naquele momento, procurou-se reduzir as restrições, alegando que as empresas progredem em quatro

fases: de planejamento financeiro, de planejamento com base em previsões (análises estatísticas da situação), de planejamento orientado para o exterior e de administração estratégica (análises dinâmicas).

Críticas à análise de portfólio (ou de carteira) chamaram a atenção para a necessidade de uma avaliação mais cuidada de duas dimensões básicas: a posição competitiva e a atratividade ambiental. Nesta década emerge o conceito de competência distintiva, a análise estrutural das indústrias, os processos formais de elaboração de estratégias, o planejamento por cenários e a responsabilidade social.

A partir da década de 1980 com especificamente, os trabalhos “Estratégia competitiva” e “Vantagem competitiva” de Michael Porter, influenciaram a pesquisa acadêmica e os instrumentos propostos, como o modelo das cinco forças, o modelo do diamante e a análise da cadeia de valor. As contribuições do período estão a vantagem competitiva e a cadeia de valor; as ações *anti-trust*; a cultura organizacional; a importância dos *stakeholders*; o surgimento das tecnologias de informação e o empreendedorismo.

De acordo com Henry Mintzberg a estratégia é “Uma forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados e em programa previamente estabelecido” (MINTZBERG, 1983, p.9).

E, fundamentalmente para Bowman, Singh e Thomas (2002), a partir da década de 1990 que emergem conceitos ligados aos recursos, capacidades e competências. Em geral, a década de 1990 assiste ao voltar da atenção para dentro da empresa, para aquilo que ela sabe fazer melhor e de onde pode retirar uma vantagem competitiva. Como contribuição os recursos e competências como fontes de vantagem competitiva; concentração nas competências; governança corporativa; códigos de ética; terceirização; *balanced scorecard*; Missão e Visão; preocupação com o ambiente e a responsabilidade social; reengenharia e economia da internet.

Rumelt, Schendel e Teece (1994) destacam além do trabalho de Selznik (1957), os trabalhos de Chandler (1962), Learned, Christensen, Andrews e Guth (1965) e de Ansoff (1965), como trabalhos que lançaram os conceitos básicos para o desenvolvimento dos demais conceitos de estratégia empresarial.

De acordo com Rumelt *et al.* (1994), praticamente todas as ideias e aspectos que preocupam os pesquisadores na década de 1990, foram abordados de forma embrionária na década de 1960.

Ramos-Rodriguez e Ruiz-Navarro (2004) concordam que Chandler (1962) e Ansoff (1965), acrescentando Andrews (1971) como base para a disciplina de estratégia. Hoskisson *et al.* (1999) acrescentam o trabalho de Thompson (1967) pela introdução dos conceitos estratégias cooperativas e competitivas, e de formação de coalizões.

Para Pettigrew, Whinttington e Thomas (2002) são tendências de estratégia para este século a valorização das organizações e das marcas; aliança e parcerias (*joint venture*); estruturas organizacionais flexíveis e magras; importância dos recursos e competências dinâmicas para a competição; foco na inovação e no conhecimento; formação participativa da estratégia; fusões e aquisições e as pressões sociais e a gestão ambiental.

Após a II Guerra Mundial surgem novos desafios para as organizações relacionados com a distância e o movimento de tropas. Importantes conceitos que suplementam a estratégia, tais como a curva de aprendizagem, logística, a programação linear, a qualidade e a teoria dos jogos, passam a existir como uma tendência favorável ao pensamento estratégico formal que norteiam as decisões relacionadas à gestão das organizações.

### **2.1.3 Importância do termo estratégia**

A II Guerra Mundial forneceu um estímulo vital ao pensamento estratégico tanto para o domínio empresarial como para o militar, pois tornou agudo o problema da alocação de recursos escassos em toda a economia. Novas técnicas de pesquisas operacionais foram criadas, iniciando o uso de análise quantitativa no planejamento estratégico formal.

A importância da estratégia para as organizações pode ser entendida através de um comentário do General Robert E. Wood, da Sears Roebuck & Company, que foi um grande estrategista. Dizia ele (Chandler Jr., 1962, p. 235) que “a empresa é como a guerra, em certos aspectos, pois, se a estratégia adotada for correta, muitos erros táticos podem ser cometidos e a empresa ainda sairá vitoriosa”.

As experiências durante a II Guerra Mundial encorajaram não apenas o desenvolvimento de novos instrumentos e técnicas, mas também, na visão de alguns observadores, o uso do pensamento estratégico formal para guiar as decisões

gerenciais. Druker (1962 *apud* GHEMAWAT 2000), escrevendo a respeito desse período, afirmou que “gerenciar não é um comportamento apenas passivo e adaptativo é tomar providências para que ocorram os resultados desejados”. A teoria econômica, por muito tempo, tratou os mercados como forças impessoais, fora do controle de indivíduos e organizações. Na era das grandes corporações, porém, gerenciar “significa responsabilidade para tentar moldar o ambiente econômico, para planejar iniciar e executar mudanças nesse ambiente, para neutralizar constantemente as limitações de circunstâncias econômicas sobre a liberdade de ação da empresa”, tornando-se a base lógica fundamental para a estratégia das organizações, ou seja, o uso consciente do planejamento e do controle sobre as forças do mercado.

Muito mais que um instrumento administrativo que facilita e otimiza as interações das organizações com os fatores externos, as estratégias também têm forte influência sobre os fatores internos.

“As estratégias empresariais determinam as necessidades da estrutura organizacional em termos de qualificações, as quais, por sua vez, estabelecem a estrutura de pessoas, sistemas, estilo administrativo e valores comuns” (MILLS, 1993, p. 116).

Atualmente o significado do termo estratégia possui inúmeras definições e todas se complementam e convergem a um sentido comum. Ferraz (1997 *apud* GHEMAWAT 2000) enfatizam as estratégias como base da competitividade dinâmica e as define como o conjunto de gastos em gestão, recursos humanos, produção e inovação, que visam ampliar e renovar a capacitação das empresas nas dimensões exigidas pelos padrões de concorrência vigentes nos mercados de que participam.

Para Andrews (1971 *apud* GIMENEZ, 1998, p. 72), estratégia pode ser definida como “o conjunto dos objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividade se encontra a companhia, que tipo de empresa ela é ou deseja ser”.

Ferreira (2000 *apud* GHEMAWAT, 2000, p. 21), define estratégia “como uma arte capaz de aplicar os meios disponíveis para consecução de objetivos específicos, uma arte capaz de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos”.

Mintzberg *et al* (2000, p.68) afirma que talvez não haja uma definição simples para o termo, mas existem algumas concordâncias a respeito de sua natureza:

A estratégia diz respeito tanto a organizações: afeta o bem estar da organização; envolve questões de conteúdo e de processo; geralmente não são totalmente realizados como estipulado; existem em níveis diferentes (corporativos e de negócios); e por último, a estratégia envolve vários processos de pensamento, ou seja; exercícios conceituais e analíticos (MINTZBERG *et al.* 2000, p. 68).

Porter (1986) afirma que a estratégia é a escolha de uma posição única e valiosa baseada em sistemas de atividades que são difíceis de copiar e que agregam valor.

Os gestores possuem um papel fundamental para a construção e na aplicação das estratégias. Tanto para Drucker (1961) quanto para Ansoff (1993 *apud* FERNANDES; BERTON, 2005, p. 15), a estratégia se constitui na “ideia de mapear as direções futuras da organização a partir dos recursos que possuem”.

Oliveira em sua própria definição de estratégia a descreve como:

Um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as metas os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis (OLIVEIRA, 2010, p. 185).

A importância da estratégia, também, segundo Oliveira:

Não é uma exclusividade como determinante do sucesso ou do fracasso de uma organização a competência é de responsabilidade do nível hierárquico da organização. Quando uma estratégia é adequada, ela traz extraordinários resultados, devendo considerar, com igual importância, o objetivo que se deseja alcançar e como se pode chegar a essa situação desejada (OLIVEIRA, 2010, p. 187).

Outra definição é que “estratégia é um conjunto de ações que os gestores adotam para melhorar o desempenho de uma empresa em relação a seus concorrentes”. (HILL; JONES, 2004, p. 15).

Segundo Wright *et al* (2000, p. 24), estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. Pode-se encarar estratégia de três pontos de vantagem: (1) a

formulação da estratégia (desenvolvimento da estratégia); (2) implementação da estratégia (colocar a estratégia em ação); e (3) controle estratégico (modificar ou a estratégia, ou sua implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados).

Com o intuito de enunciar o que a organização espera conquistar ou aonde quer chegar, é importante expressar o que espera fazer com relação ao seu ambiente, onde estão os fatores externos e não controláveis pela empresa.

Com referência à forma de chegar à situação desejada, é importante ter a satisfação das necessidades de grupos significativos que cooperam para assegurar a existência contínua da organização. Os principais grupos são os consumidores, fornecedores, executivos, investidores, acionistas etc.

O sucesso da organização é a habilidade da alta administração em identificar as principais necessidades de cada um desses grupos, estabelecer algum equilíbrio entre eles e atuar com um conjunto de estratégias que permitam a satisfação deste grupo. Este conjunto de estratégias, como um modelo, identifica o que a organização tenta ser.

Uma organização pode ou não ter uma ou mais estratégias explícitas, mas, tem um perfil estratégico, que se baseia nas diversas ações que adota e na forma como define seus propósitos e sua postura estratégica perante o ambiente empresarial.

A decisão frente às incertezas inerentes à condição humana e social pode ser considerada como um aspecto central na origem da noção de estratégia. O termo pressupõe, ainda, um conjunto corrente de iniciativas destinadas a produzir resultados. No caso de uma guerra, seria vencê-la.

No final do século XIX que as duas tradições, oriental e ocidental, convergem, e a noção de estratégia passa a ser aplicada em outros âmbitos, além do militar, nos quais também há situações de conflito, e em que decisões precisam ser tomadas em ambientes de risco e de incerteza.

Assim, a estratégia passa a ser relacionada com qualquer atividade humana envolvendo circunstâncias competitivas nas quais determinados objetivos são perseguidos, em que pessoas ou sistemas podem prejudicar ou dificultar o atingimento desses objetivos e nas quais pode haver diferentes alternativas de ação.

Com o passar do tempo, a palavra estratégia foi incorporada e começou a ser utilizada pelas organizações para representar a maneira como estas se comportam e agem frente ao ambiente no qual se encontravam.

Ao pensar na evolução ou transformação dessas capacidades a medida em que o ambiente provocava ou perturbava o homem, exigindo novas formas de atuar frente às condições impostas. No decorrer dos anos, o termo estratégia foi adquirindo um amplo leque de significados, e hoje é aplicado para designar desde comportamentos dos indivíduos até decisões da política ou da economia internacionais.

O tema foi estudado profundamente e sofreu considerável evolução. Atualmente, a estratégia nas organizações é uma ideia com diversos significados. Ambiente, ameaças, construção do futuro, longo prazo, planejamento e oportunidades são exemplos de associações a estratégia.

Dessa forma a palavra estratégia foi apresentada a respeito de negócios e o seu desenvolvimento como um conceito.

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Neste momento do processo do Planejamento Estratégico que ocorre a programação, aonde são colocadas as ideias no papel. O Planejamento Estratégico, não é algo estático, pois trata-se de um processo dinâmico.

De acordo com Churchill: (2005, p. 86)

O planejamento estratégico centra-se em objetivos de longo prazo, concentrando-se em atividades que resultem no desenvolvimento de uma missão organizacional bem clara, bem como de objetivos organizacionais e de estratégias que permitam à empresa alcançar tais objetivos (CHURCHILL, 2005, p. 86).

O homem há muitos anos, vêm realizando o planejamento. Desde o início de atividades de caça e pesca, por exemplo, com o intuito de se proteger das ameaças.

O planejamento estratégico é um processo da administração que concede assistência lógica para proporcionar o melhor caminho a ser seguido por uma organização futuramente, nele é possível otimizar o grau de interação com os fatores externos não controláveis do ambiente organizacional de modo diferenciado e inovador.

Para Oliveira o nível de planejamento estratégico:

É de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação – estratégias – a serem seguidos para sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada (OLIVEIRA, 2010, p. 17).

Segundo Pereira, o planejamento estratégico:

É um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competência) e fracos (incompetência ou possibilidades de melhoria) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externos, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade (PEREIRA, 2010, p. 47).

Maximiano (2006) define o processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre qual o padrão de comportamento que a organização pretende seguir, produtos e serviços que pretende oferecer, e mercados e clientes que pretende atingir.

No planejamento estratégico, as tomadas de decisão direcionam o rumo da organização, o caminho a ser seguido. O planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam toda a organização

Os autores Chiavenato e Sapiro definem (2009, p. 30) “o planejamento estratégico é um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a inserção da organização e de sua missão no ambiente onde ela atua”. Também, destacam que “o planejamento estratégico busca maximizar os resultados e minimizar as deficiências, utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade”.

Chiavenato e Sapiro definem os princípios de eficiência, eficácia e efetividade:

Eficiência é: fazer as coisas de maneira adequada; resolver problemas; cuidar dos recursos aplicados; cumprir o dever e reduzir os custos. Eficácia é: fazer as coisas certas; produzir alternativas criativas; maximizar a utilização de recursos; obter resultados e aumentar o lucro. Efetividade é: manter-se sustentável no ambiente; apresentar resultados globais ao longo do tempo e coordenar esforços e energias sistematicamente (CHIAVENATO

E SAPIRO, 2003, p. 40).

“De uma maneira geral, o planejamento estratégico é responsabilidade dos níveis hierárquicos mais elevados da empresa/organização” (ANDREUZZA, 2016, p. 9). O planejamento estratégico possui projeções a longo prazo e envolve a organização como um todo.

O planejamento estratégico envolve pensar, antes de agir, indagar-se, definir as maneiras adequadas de realizar algo para que os objetivos desejados pela organização realmente sejam alcançados. Planejar significa definir objetivos e qual o caminho deve ser seguido para que os objetivos sejam alcançados. A partir do momento que as organizações realizam um planejamento e direcionam os esforços de todos para os mesmos objetivos, as chances de conseguir alcança-los será muito maior.

A formulação de um planejamento que aponte os caminhos pelos quais a sua empresa deve seguir é definitivamente um dos primeiros fatores a serem levados em conta ao empreender. A falta de planos, estratégicos e operacionais, é um dos principais motivos das empresas fecharem as suas portas antes de completar um ano de atividade, ou seja, podemos dizer que é uma questão de sobrevivência. Mas engana-se quem acredita que um bom planejamento é feito apenas para definir objetivos e metas iniciais do negócio: ele auxilia no estabelecimento de uma visão futura, garantindo a perenidade da empresa ao longo dos anos (MARTINS, 2013, p. 1).

De acordo com Oliveira, através do planejamento estratégico, as organizações esperam:

Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial. Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos. Ponto fraco é uma situação inadequada da empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial. Conhecer e usufruir as oportunidades externas. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, enquanto perdura. Conhecer e evitar as ameaças externas. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos a sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em

tempo hábil. Ter um efetivo plano de trabalho, estabelecendo: as premissas básicas que devem ser consideradas no processo; as expectativas de situações almeçadas pela empresa; os caminhos, inclusive os alternativos, a serem seguidos pela empresa; o quê, como, quando, por quem, e onde devem ser realizados os planos de ação; e como e onde alocar recursos (OLIVEIRA 2003, p. 64 - 65).

Desta forma, é de suma importância o planejamento para qualquer organização que está focada ao alcance dos objetivos e metas, visando a eficiência de todas as suas atividades, buscando evitar ao máximo desperdício, tanto de tempo como dos seus recursos organizacionais.

Atualmente utilizamos do planejamento para realizar muitas de nossas atividades. Usamos o planejamento para várias atividades, tanto pessoais como em uma organização.

Desta forma, constata-se que o processo de planejar as ações que a organização desenvolverá para alcançar o resultado esperado é de suma importância para que a mesma tenha um diferencial competitivo e consiga assim atender as necessidades, não apenas de seus clientes, mas também do mercado.

Segundo Peter Drucker, citado por Oliveira (2010), hoje em dia, toda organização deve orientar suas ações de acordo com os clientes. Mas também deve agir de acordo com o mercado. Uma vez que as mudanças de comportamento e de hábitos de consumo não estão ocorrendo somente entre os clientes.

Para que o Planejamento Estratégico se torne uma realidade, será necessário o comprometimento da organização como um todo. Muitas organizações já perceberam que, ao elaborarem o Planejamento Estratégico com representantes de todos os níveis hierárquicos e de todos os seus departamentos, os resultados são bem mais satisfatórios.

Sendo assim, cada parte integrante do processo do Planejamento Estratégico poderá opinar e contribuir para com o crescimento da organização.

Para que as organizações consigam alcançar seus objetivos elas precisam planejar as suas ações, mapear planos, objetivos e metas a longo prazo. Ou seja, o Planejamento Estratégico é a parte do processo aonde são definidos os objetivos a longo prazo e o que a organização precisa fazer para alcançar o propósito.

### 2.2.1 Propósito

Ao elaborar o Planejamento Estratégico é fundamental o estudo aprofundado do mercado de onde a organização se encontra, para que novos negócios e novas oportunidades sejam criados. Com o intuito de atender às necessidades dos clientes, e que os negócios já existentes sejam adaptados aos interesses dos clientes que já utilizam os produtos ou serviços oferecidos pela organização.

Para Cobra (2005, p. 64) “O propósito de planejamento estratégico é mapear e moldar os negócios e os produtos da empresa com a finalidade de direcionar o crescimento em vendas e de lucro”.

Também de acordo com Cobra (2005, p. 64) o Planejamento Estratégico é o “processo de antecipar o futuro e determinar o curso de ação para a realização dos objetivos organizacionais”.

O Planejamento estratégico é composto por três conceitos fundamentais: o propósito da organização, o ambiente externo que esta organização se encontra e a capacitação da organização. Estes conceitos básicos são a base para direcionar a formulação de estratégias, pois estão diretamente relacionadas às opções estratégicas de uma organização.

De acordo com Costa (2003, p. 32) o propósito “é representado pelos conceitos de visão, missão, abrangência, princípios e valores da organização e eventualmente, de sua opção estratégica entre as alternativas”.

O propósito de uma organização são os alicerces estratégicos de uma organização. Portanto, o propósito de uma organização é uma estrutura consistente formada por esses conceitos.

O propósito de uma organização pode ser definido como um conjunto de elementos básicos que caracterizam aquilo que a organização gostaria de ser no futuro, a sua vontade, seu desejo de ser e de agir. Enfim, o propósito sintetiza sua vontade, sua autoimagem projetada para o futuro e suas crenças básicas, transcendendo às circunstâncias, não se limitando nem pelo ambiente externo nem por sua capacitação atual (COSTA, 2003, p. 33).

O propósito de uma organização é aquilo que ela deseja ser futuramente, o que dá impulso, aquele que fornece a força, a vontade, como serão as suas ações e o desejo do que ela quer ser. O propósito é baseado nos compromissos que a

organização se inspira no sentido de cumprir com a sua visão e com a sua missão.

### *2.2.1.1 Visão*

A visão pode ser conceituada como a situação desejada pela organização dentro de um longo período de tempo e de abordagens mais amplas. A visão representa o que a organização quer ser, proporcionado pelas ações do Planejamento Estratégico desenvolvido e implementado.

De acordo com Costa (2003, p. 33) “visão é um conceito operacional muito preciso que procura descrever autoimagem da organização: como ela se vê, ou melhor, como ela gostaria de se ver no futuro”.

A visão de uma organização, após a sua definição, deve ser abrangente, compreensível, funcional, objetiva, simples e útil para todos os comprometidos com a organização.

A principal característica da visão é de como ela funciona como a base de um propósito, o seu conceito, deve ser compartilhado, disseminado, explicado e justificado para todos os membros da organização

A visão pode ser conceituada como um modelo mental de um futuro estado da organização, este estado altamente desejável e compartilhado por todos os níveis hierárquicos de uma organização. A visão explicita o que a organização almeja, comprometendo os membros, dando direção, envolvendo com o propósito, facilitando a comunicação, unificando as expectativas a inspirando as futuras ações e as estratégias.

Uma visão clara e explícita é importante para o estabelecimento da missão.

### *2.2.1.2 Missão*

A razão de ser de uma organização é a missão. A missão é uma forma de traduzir os valores e crenças de uma organização em termos de negócios e as suas áreas de atuação, considerando a sua filosofia e as suas tradições administrativas.

De acordo com Costa (2003, p. 34) a missão “Além de uma autoimagem simples e objetivas, também é necessário haver um sentido claro sobre qual a razão da existência da organização que é o conceito conhecido como missão”.

A formulação da missão pretende responder a perguntas como: Qual é a necessidade básica da organização que a organização pretende suprir? Que diferença faz, para o mundo externo, ela existir ou não? Para que serve? Qual é a motivação básica que inspirou seus fundadores? Por que surgiu? Para que surgiu? (COSTA, 2003, p. 34).

Os conceitos de visão e missão não se misturam, mas um complementa ao outro.

A missão de uma organização exerce as funções de delimitar e orientar as ações da organização, dentro de um período de tempo, em que ficam comprometidos conceitos, crenças, expectativas, recursos, valores e a sua abrangência.

### *2.2.1.3 Abrangência*

A abrangência do Planejamento Estratégico seria tudo o que se refere em seu processo, o cronograma, os recursos humanos e financeiros e toda a sua estruturação como alicerce do planejamento.

A abrangência no planejamento de uma organização pode provocar inúmeras mudanças nas atividades e nas características de uma organização. Tais mudanças podem ocorrer nos recursos humanos, em seus sistemas e em nas tecnologias de uma organização.

De acordo com Costa:

A abrangência descreve limitações reais ou autoimpostas para a atuação da organização. Essa formulação é o que provoca uma concentração, um foco, nas ações externas da empresa. Essas limitações podem ser de natureza externa – geográfica, temporal, regimental, legal, estatutária ou política – ou interna, como resultado de uma decisão soberana de autolimitação. A abrangência serve também para qualificar e especificar grupos socioeconômicos alvo, faixas etárias preferenciais ou necessidades específicas que a organização queira atender. Em alguns casos, quando a abrangência expressa-se de maneira muito simples, a explicitação da missão e da abrangência pode estar contida em uma única frase (COSTA, 2003, p. 35 - 36).

A abrangência tem o propósito de analisar e estudar todos os aspectos da

organização e não apenas um determinado setor ou parte dela. Ao formular a abrangência, torna-se possível concentrar e focar as ações externas da organização.

É de suma importância que, ao formular a visão, a missão e a abrangência de uma organização, ela seja feita de forma clara, concisa e simples, de fácil entendimento de todos e que a linguagem busque pontos específicos que façam de cada organização algo singular e único.

Como o Planejamento Estratégico é um processo dinâmico, podem ocorrer transformações durante o seu desenvolvimento. Essas transformações podem ocorrer nas ações, nos mercados, em seus produtos e serviços, no local de atuação, com as normas, com os parceiros, com os procedimentos, nos organogramas, com as tecnologias aplicadas e até mesmo no nome da organização. Porém, existem duas características que são fixas de uma organização, trata-se dos princípios e dos valores.

#### *2.1.1.4 Princípios*

De forma explícita ou não, todas as organizações possuem crenças e virtudes que pretendem manter e exaltar. O planejamento estratégico em uma organização deve respeitar alguns princípios para buscar os objetivos a serem alcançados.

De acordo com Costa:

Os princípios são aqueles pontos e tópicos os quais a organização não está disposta a mudar, aconteça o que acontecer. Em alguns casos, podem vir expressos como uma carta de princípios, um credo ou uma profissão de fé, declarando quais são as crenças básicas da organização. Outras organizações criam um código de ética, declarando aquilo que é considerado aceitável e aquilo que não é admissível naquela casa. Quanto aos princípios, podemos afirmar que não há meio termo: ou são respeitados plenamente, ou estão sendo violados – como honestidade, lisura nos negócios, fidelidade a compromissos assumidos. Eles devem, ser respeitados, mesmo que, ao se fazer isso, a organização tenha de incorrer em perdas. Caso se admita a possibilidade contrária, o ponto em questão já não seria um princípio; seria apenas uma política, uma conveniência, um capricho ou um costume da casa (COSTA, 2003, p. 37 -38).

Segundo Oliveira (2010), o Planejamento Estratégico em uma organização

deve respeitar alguns princípios para que os objetivos possam ser alcançados. Os princípios gerais do Planejamento Estratégico são:

- a) princípio da contribuição aos objetivos: o planejamento deve visar sempre os objetivos máximos da organização;
- b) princípio da precedência do planejamento: corresponde a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle);
- c) princípio da maior influência e abrangência: o planejamento pode provocar uma série de mudanças nas características e atividades da organização. Essas mudanças podem ser provocadas nas pessoas, tecnologia e sistemas;
- d) princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade: o planejamento deve ter como objetivo maximizar os resultados e minimizar as deficiências. Procurando proporcionar para empresa uma situação de eficiência, eficácia e efetividade.

É extremamente complexo a tentativa de sequenciar os princípios do Planejamento Estratégico, mas podemos considerar de um modo generalizado, que o planejamento estratégico “do que e como vai ser feito” está sempre no ponto mais alto do processo, assumindo uma importância maior no processo administrativo.

As alterações provocadas nos recursos humanos pessoas correspondem à necessidade de: treinamento; substituição; transferência; funções; avaliação etc. As alterações no setor de tecnologia podem ser apresentadas pela evolução do conhecimento, pelas novas maneiras de realizar os trabalhos, novos métodos, novos processos, entre outros. Já nos sistemas podem ocorrer mudanças nas responsabilidades estabelecidas, nos níveis de autoridade, na comunicação, nos procedimentos, na instrução, entre outros.

Por outra perspectiva, Sapiro e Chiavenato (2003) e Cavalcanti (2008) destacam os princípios do planejamento estratégico como sendo aspectos-chave para que a gestão estratégica ocorra de maneira coerente no que diz respeito ao tempo, recursos e interesses da organização.

De acordo com Ackoff (1974 *apud* OLIVEIRA, 2010), o Planejamento Estratégico apresenta quatro princípios específicos:

- a) planejamento participativo: o principal benefício do planejamento não é o resultado alcançado, mas sim o processo desenvolvido. A principal função do responsável pelo planejamento não é apenas elaborá-lo, mas sim facilitar

o processo de elaboração pela organização, devendo ser realizado por áreas relacionadas ao processo;

- b) planejamento coordenado: todos os aspectos da organização projetados devem atuar de maneira interdependente, pois nenhum aspecto da organização pode ser planejado de maneira independente de qualquer outro aspecto;
- c) planejamento integrado: os vários níveis organizacionais de uma empresa devem ter seus níveis integrados. Em organizações voltadas para o mercado, nas quais os objetivos empresariais prevalecem sobre os de seus membros, os objetivos são escolhidos “de cima para baixo” e os meios para alcançá-los “de baixo para cima”, sendo invertido o caso se a função da organização fosse servir seus membros;
- d) planejamento permanente: é uma condição exigida pelo ambiente organizacional, pois nenhum planejamento mantém o seu valor com o tempo.

Ficar atento a estes princípios do planejamento estratégico proporciona um maior respaldo para os processos decisórios ligados aos processos de planejamento estratégico da organização. Ou estes princípios são respeitados ou são transgredidos.

#### *2.2.1.5 Valores*

Os valores direcionam a conduta dentro da organização sempre buscando o alcance dos objetivos por ela traçados. Os valores não são tangíveis, mas são perceptíveis no comportamento de quem dela faz parte da organização que os adotam.

Oliveira (2010, p. 67) explica que “os valores de uma organização representam os princípios e crenças fundamentais, e são estes valores que fornecem base para as decisões que são tomadas dentro dela.

Os valores são de suma importância no Planejamento Estratégico, pois os valores envolvem tanto profissional como emocionalmente o modelo de gestão da empresa.

Segundo Pereira (2010, p. 75) os valores do Planejamento Estratégico “são definidos como: factíveis e poucos; existentes e desejados; compartilhados; compatíveis com o modelo de negócio e a visão da empresa e praticáveis”.

É importante ressaltar que os valores devem trazer simplicidade, pois quanto mais complexos são os sistemas ou os entendimentos, maior a possibilidade de erros dos componentes da organização.

De acordo com Costa:

Os valores são características, virtudes, qualidades da organização que podem ser objeto de avaliação, como se estivessem em uma escala, com gradação entre avaliações extremas. São atributos realmente importantes para a organização, virtudes que se pretende preservar e incentivar e às quais deve ser dado mérito (COSTA, 2003, p. 39).

Um bom entendimento, é como se os princípios fossem a base e os valores os pilares de uma organização.

Os valores representam o conjunto dos princípios, crenças, ética da organização, os valores fornecem sustentação para as principais decisões que envolvem a organização. Os valores representam a forma como os colaboradores de uma organização acreditam que devem se comportar.

#### *2.2.1.6 Opção estratégica*

A opção estratégica é a habilidade de analisar e identificar as características do sistema de gestão de uma organização no mercado altamente competitivo em que elas estão inseridas, permitindo a possibilitar algumas mudanças estratégicas, estas mudanças, visam à evolução no ciclo de vida das organizações para o alcance do estágio de plenitude.

No processo de opção estratégica, são utilizados critérios para a sua decisão e segundo Mintzberg et al (2000) e Gimenez (2000) a opção estratégica é decorrente da construção do ambiente e da racionalidade.

A opção estratégica determinada pelas aptidões dominantes deve ser analisada propiciando o entendimento deste processo nas organizações, assim como a influência nas equipes na determinação de alternativas viáveis.

De acordo com os autores Eisenstat e Beer (1999) a estratégia organizacional, quando bem sucedida, envolve a compatibilização entre todos os componentes da organização para a identificação de oportunidades, para a conquista de vantagem

competitiva e no desenvolvimento de uma organização capaz de realizar as oportunidades.

Para Costa (2003, p. 36) “em uma escolha crítica, uma opção estratégica, para, a partir dela, concentrar seu foco, sua energia, seus investimentos sua atenção e suas ações estratégica”.

Costa também destaca que as organizações terão resultados positivos:

Em uma (e apenas uma) das três opções estratégicas seguintes:

- a) fornecimento de produtos e serviços de ponta; ou
- b) busca da excelência operacional; ou
- c) estreitamento de seu relacionamento e de sua intimidade com os seus clientes (COSTA, 2003, p. 40).

Portanto, a capacidade de criar novas estratégias, baseadas na experiência e na observação sistemática das organizações, pode ser melhorada, em suas respectivas atividades e mercados, mediante a formação de equipes com aptidões diferenciadas.

Realizada a opção da estratégica, a organização irá condicionar a ela, as suas futuras estratégias, a prioridade de investimentos e seus programas de capacitação.

O propósito de uma organização responde à pergunta do que a organização quer ser. Com a apresentação do propósito, da visão, da missão, da abrangência, dos princípios e dos valores, formamos o alicerce de sustentação do Planejamento Estratégico de uma organização e a partir daqui podemos pensar nestas análises como um todo e utilizar ferramentas para organizar e alinhar as estratégias de uma organização.

### **2.2.2 Análise ambiental**

Para caracterizar o que é ambiente e em qual ambiente as organizações estão inseridas. O ambiente, é tudo o que faz parte do meio em que vive o ser humano, os seres vivos e/ou as coisas, tanto nós, como as organizações fazem parte e estão envolvidas por esse ambiente, ambos são organismos vivos e são influenciados pelo que acontece ao seu redor e dentro delas.

Para Almeida:

O ambiente de uma entidade é tudo aquilo que influencia em seu desempenho sem que ela pouco ou nada possa fazer para mudar tais fatores ou variáveis”, onde serão identificadas as oportunidades e ameaças, as quais condicionam a eficácia organizacional (ALMEIDA, 2010, p. 11).

Esses ambientes são tratados como externos que é o caso das oportunidades e ameaças, e os internos que ainda Almeida (2010, p. 11) afirma que “são os que visualizam “o presente e medidas que só dependem da entidade”.

"O ambiente geral é composto por dimensões na sociedade geral que influenciam o setor (indústria) e as empresas que o compõem" (FAHEY, 1999, p. 15).

As companhias não podem controlar diretamente os segmentos e elementos do ambiente geral. Conseqüentemente, as empresas bem-sucedidas coletam as informações necessárias para entender cada segmento e suas implicações para a seleção e implantação das estratégias adequadas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011, p. 35).

Para Hitt, Ireland e Hoskisson:

O ambiente da indústria (setor) é um conjunto de fatores que influencia diretamente uma empresa e as suas medidas e reações competitivas: a ameaça de novos entrantes, o poder dos fornecedores, a ameaça de produtos substitutos e a intensidade da rivalidade entre os concorrentes (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011, p. 36).

A análise do ambiente geral se concentra no futuro, a análise do ambiente da indústria (setor) se concentra nos fatores e nas condições que influenciam a lucratividade de uma empresa no âmbito da indústria (setor) e a análise da concorrência se direciona à previsão da dinâmica das ações, reações e intenções dos concorrentes.

Combinados, os resultados dessas análises que as organizações utilizam para entender a influência de seus ambientes externos, influenciam na sua visão, na missão e em suas ações estratégicas. O desempenho melhora quando ocorre a integração das ideias fornecidas pelas análises dos ambientes geral, da indústria (setor) e da concorrência no ambiente organizacional.

### 2.2.2.1 Ambiente externo

Muitas organizações enfrentam na sua concorrência condições que dificultam a interpretação. Com o intuito de compreender melhor o ambiente geral, as organizações realizam um processo denominado análise do ambiente externo.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson:

Um objetivo importante do estudo do ambiente geral é identificar oportunidades e ameaças. Uma oportunidade é uma condição no ambiente geral que, se explorada, ajuda a empresa a obter competitividade estratégica (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011, p. 37).

Williams (2010, p. 48) define o ambiente externo como "os eventos e forças externos à empresa que tem o poder de afetá-las e influenciá-las de uma forma ou de outra".

"Uma ameaça é uma condição do ambiente geral que pode impedir os esforços de uma empresa em obter competitividade estratégica" (SONG; DROGE; HANVANICH; CALANTONE, 2005, p. 263).

O ambiente externo responderá o questionamento de que o que é permitido a organização fazer.

A principal finalidade da análise externa segundo Oliveira (2010, p. 69) "é estudar a relação da empresa com o ambiente em termos de oportunidades e ameaças".

A classificação das oportunidades e ameaças ambientais, segundo Oliveira (2010), são:

- a) oportunidades naturais: fazem parte da natureza da empresa. "Neste caso a simplesmente deve verificar se os seus recursos e competências adaptam se aos requisitos da oportunidade natural" (OLIVEIRA, 2010, p. 74);
- b) oportunidades de evolução: esse tipo de oportunidade ocorre por meio da consolidação das vantagens competitivas e a percepção antecipada de necessidades que gerarão oportunidades. "É o caso de algumas empresas brasileiras que estão construindo usinas de energia elétrica, para enfrentar possíveis "apagões" que prejudiquem o desenvolvimento da economia" (OLIVEIRA, 2010, p. 74);

- c) oportunidades sinérgicas: são as situações adicionais a empresa. Provocando modificações de estrutura e foco de conhecimento. Causando um certo risco para a empresa. “a utilização de oportunidades dentro de um processo de verticalização” (OLIVEIRA, 2010, p. 74);
- d) oportunidades de inovação: é uma das oportunidades que modifica em maior amplitude a empresa, pois requer grande capacitação profissional, pesquisas e desenvolvimento, por vezes grandes investimentos em tecnologia de ponta, mesmo sendo arriscada pode ser capaz de criar uma nova indústria ou setor econômico, e não apenas um produto/serviço adicional.

São os exemplos de ameaças, ainda utilizando os exemplos citados por Oliveira (2010):

- a) ameaças naturais: são as que estão incorporadas à natureza da empresa. “O risco empresarial da indústria eletrônica, pela própria evolução tecnológica do setor” (OLIVEIRA, 2010, p. 75);
- b) ameaças aceitáveis: o ponto aqui é a análise de até quando a empresa poderá aceitar essa ameaça, pois elas são permissíveis para empresa. “Uma empresa pode sofrer ao entrar no mercado com um produto já existente, conhecido e aceito pelos consumidores” (OLIVEIRA, 2010, p. 75);
- c) Ameaças inaceitáveis: são as que a empresa não pode aceitar, pois não tem capacidade de transformá-la em algo útil para ela. O capital de terceiros em determinadas situações para a empresa é um exemplo desta ameaça.

Além das ameaças ambientais é importante considerar o risco que as empresas enfrentam durante a interação com o ambiente. Zaccarelli (1980, p. 35 *apud* OLIVEIRA, 2010, p. 75-76) considera três tipos:

- a) risco de compatibilidade: é a capacidade da empresa de acompanhar a evolução do ambiente, pois não se adaptando a estas evoluções chegará a um nível tão baixo de compatibilidade que ficará fora do mercado;
- b) risco de evolução: neste caso a empresa precisa detectar qual o direcionamento das mudanças/evolução do ambiente além da intensidade. “Isso porque, quando uma empresa assume riscos na suposição de que determinada evolução irá ocorrer, nesse momento está correndo o risco de que essa evolução não ocorra, ou ocorra antes ou depois do momento esperado.”;

- c) risco do poder: este está relacionado à capacidade em vencer as resistências do ambiente, sendo ou não bem-sucedida nas inovações que propõe.

Quanto mais explorados são os mercados, menos arriscados eles são e conseqüentemente menos lucrativos e vice-versa. Para que isso seja feito de uma maneira menos arriscada é válido analisar as oportunidades, testá-las, para formar uma carteira de projetos diversificados.

Para Ansoff:

A análise externa é a análise das oportunidades de produtos e mercados disponíveis à empresa fora de seu conjunto corrente das linhas de produtos ou serviços versus segmentos de mercados, decorrendo daí a decisão final de diversificar ou não os negócios da empresa (ANSOFF, 1990, p. 127).

Nesta mesma linha de raciocínio, o processo de diversificação de negócio segundo Oliveira (2010, p. 77), “pode ser explorado para toda e qualquer situação estratégica de interação entre a empresa e as oportunidades e ameaças do ambiente empresarial”.

Para uma consistente análise e diagnóstico estratégico, a base de sustentação deve ser muito consistente, identificando fatores ou os fatos de análise considerando os assuntos da organização e de seu ambiente.

Após a verificação dos pontos fortes, fracos e neutros e de como eles influenciam no que a organização espera como resultado, Oliveira considera seis pontos a serem analisados:

O que as diversas áreas da empresa devem analisar e desempenhar; aspectos organizacionais; até onde os processos operacionais e administrativos alcançam; qual o nível de avaliação e controle; os critérios de avaliação; e como as informações são obtidas (OLIVEIRA, 2010, p. 82).

O processo de análise do ambiente externo tem quatro etapas, para Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p. 38) são essas: “escaneamento, monitoramento, previsão e avaliação”.

"O escaneamento requer o estudo de todos os segmentos do ambiente geral. Por meio dele as empresas identificam os primeiros sinais de possíveis mudanças no

ambiente geral e detectam mudanças que já estão em andamento" (PATTON; MCKENNA, 2005, p. 24).

O ambiente externo á organização é complexo, sendo necessário o desenvolvimento de habilidades para identificar as oportunidades e ameaças existentes.

"Ao investigar, a empresa normalmente lida com dados e informações ambíguos, incompletos ou desconectados. O escaneamento ambiental é de extrema importância para as empresas que competem em ambientes altamente voláteis" (EISENHARDT, 2002, p. 89).

"Além disso, as atividades de escaneamento têm que estar alinhadas com o contexto organizacional; um sistema de escaneamento desenvolvido para um ambiente volátil não é adequado para uma empresa situada em um ambiente estável" (HOUGH; WHITE, 2004, p. 783).

"Quando monitoram, os analistas observam mudanças ambientais para ver se está surgindo uma tendência importante entre as detectadas pelo escaneamento" (FAHEY, 1999, p. 71).

As organizações podem monitorar essa mudança no segmento econômico para determinar até que ponto está surgindo uma tendência competitivamente importante. Monitorando as tendências, organizações podem se preparar para introduzir novos bens e serviços no momento adequado para tirar proveito das oportunidades que as tendências identificadas proporcionam.

Um monitoramento eficaz requer que a empresa identifique os *stakeholders*. Como a importância dos vários *stakeholders* pode variar ao longo do ciclo de vida de uma empresa, é preciso dar atenção especial às necessidades da empresa e dos seus grupos de *stakeholders* ao longo do tempo (BUYSSE; VERBKE, 2003, p. 456).

"O escaneamento e o monitoramento são particularmente importantes quando uma empresa compete em uma indústria (setor) com alta incerteza tecnológica" (PERRY; SENGUPTA; KRAPFEL, 2004, p. 953).

O escaneamento e o monitoramento podem não só fornecer informações à empresa, mas também servem como meio de importar novos conhecimentos sobre mercados e sobre como comercializar com êxito novas tecnologias que

a empresa desenvolveu (ZACK, 2003, p. 69).

A previsão é importante, a fim de ajustar adequadamente as vendas para atender à demanda.

Prever resultados e eventos com exatidão é um desafio. Na previsão são feitas as futuras projeções viáveis. "Quando preveem, os analistas fazem projeções viáveis do que pode acontecer e com que rapidez, devido às mudanças e tendências detectadas por meio do escaneamento e do monitoramento" (FAHEY, 1999, p. 72).

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson:

O objetivo de avaliar é determinar o momento e a importância dos efeitos das mudanças e tendências ambientais na administração estratégica da empresa. Por meio do escaneamento, monitoramento e previsão, os analistas conseguem entender o ambiente geral. Dando um passo à frente, o intuito da avaliação é especificar as implicações desse entendimento para a organização. Sem a avaliação, a empresa fica com dados que podem ser interessantes, mas são de importância competitiva desconhecida. Apesar da importância de estudar o ambiente, as evidências indicam que apenas uma porcentagem relativamente pequena das empresas utiliza processos formais de coleta e divulgação dessas informações. Avaliar também é fundamental para nos certificarmos de que a estratégia está correta (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2011, p. 39 e 40).

Além de avaliar como a organização está posicionada com seus produtos ou serviços em relação ao mercado que deseja futuramente. Na análise externa será identificada o que está relacionado e o que é relevante no ambiente em que a organização está inserida, analisando se há situações de ameaças ou se existem oportunidades.

#### *2.2.2.2 Ambiente interno*

Independente de possuir ou não fins lucrativos as organizações são criadas para produzir bens ou serviços.

Williams (2010, p. 55) salienta que "os ambientes internos são importantes porque afetam o que as pessoas pensam, sentem e fazem no trabalho".

Oliveira (2010, p. 81) ainda utiliza mais uma classificação dos pontos internos

que são os pontos neutros, que “são aqueles que em determinado momento ou situação, por falta de um critério ou parâmetro de avaliação, não estão sendo considerados nem como deficiências nem como qualidades da empresa”.

Fatores tradicionais como o custo da mão-de-obra, acesso a recursos financeiros e matérias-primas, e mercados protegidos ou regulamentados continuam sendo fontes de vantagem competitiva. A necessidade de identificar fontes adicionais e talvez novas de vantagem competitiva destaca a importância de entender os recursos e as capacitações de uma empresa (DUTTA; ZBARACKI; BERGEN, 2003, P. 617).

As organizações mais eficazes identificam no ambiente interno da organização a competitividade estratégica e os retornos maiores que a média. Este retorno acima da média ocorre quando as competências essenciais são combinadas com as oportunidades do ambiente externo.

Cada vez mais as pessoas que analisam o ambiente interno de uma empresa devem utilizar uma mentalidade globalizada. Mentalidade globalizada é a capacidade de estudar um ambiente interno de maneira que não dependa das premissas de um único país, cultura ou contexto (BEGLEY E BOYD, 2003, p. 29).

Segundo Porter *apud* Sirmon, Hitt e Ireland:

As pessoas com mentalidade globalizada reconhecem que suas empresas têm que ter recursos e capacitações que permitam o entendimento e as reações adequados a situações competitivas que são influenciadas por fatores específicos de um determinado país e culturas sociais exclusivas. Análise do ambiente interno de uma empresa requer pessoas que avaliem o portfólio de recursos da empresa e os agrupamentos de recursos e capacitações heterogêneos criados pelos gerentes (PORTER, 1985 *apud* SIRMON; HITT E IRELAND, 2005, p. 277).

De acordo com Brush e Artz:

Essa perspectiva sugere que as empresas isoladas possuem pelo menos alguns recursos e capacitações que outras empresas não – pelo menos não

na mesma combinação. Os recursos são a fonte de capacitações, algumas das quais levam à criação das competências essenciais de uma empresa ou de suas vantagens competitivas (BRUSH E ARTZ, 1999, p. 229).

Para McEvily e Chakravarthy:

Entender como alavancar o grupo exclusivo de recursos e a capacitações de uma empresa é o ponto-chave que os tomadores de decisão buscam quando analisam o ambiente interno. Explorando suas competências essenciais ou vantagens competitivas para pelo menos atender, se não superar, os padrões exigentes da concorrência global, as empresas criam valor para seus clientes (MCEVILY E CHAKRAVARTHY, 2002, p. 302).

Com o passar do tempo, as organizações precisam explorar as atuais vantagens competitivas e em conjunto utilizar as suas capacitações e os seus recursos para criar novamente vantagens que possam assegurar um futuro sucesso competitivo.

Oliveira considerou seis pontos que devem ser analisados:

O que as diversas áreas da empresa devem analisar e desempenhar; aspectos organizacionais; até onde os processos operacionais e administrativos alcançam; qual o nível de avaliação e controle; os critérios de avaliação; e como as informações são obtidas (OLIVEIRA, 2010, p. 82).

Para Hitt, Ireland e Hoskisson:

Uma gerência eficaz das competências essenciais requer a análise detalhada dos recursos (insumos para o processo de produção) e das capacitações (recursos que foram deliberadamente integrados para executar uma determinada tarefa ou conjunto de tarefas) da empresa. O conhecimento que o capital humano possui está entre uma das capacidades mais importantes de uma organização e pode, por fim, estar na raiz de todas as vantagens competitivas. A empresa tem que criar um ambiente que permita que as pessoas integrem o conhecimento individual com o das outras pessoas para que coletivamente a empresa tenha um conhecimento organizacional relevante (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011, p. 88).

Ao analisar a cadeia de valor, é possível identificar e avaliar o potencial

competitivo das capacitações e dos recursos existentes.

### 2.2.2.3 Análise SWOT

Ao identificar os pontos fortes e fracos do ambiente interno e as oportunidades e ameaças do ambiente externo é possível recorrer a utilização da ferramenta da análise SWOT. Ela recebe este nome pois é formada pelas letras iniciais das palavras (*Strength* = forças; *Weaknesses* = fraquezas; *Opportunities* = oportunidades e; *Threats* = ameaças).

Conforme Megginson *et al.*(1998), é a sigla para os termos ingleses *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), e consiste em uma importante ferramenta utilizada para se caracterizar o ambiente interno – forças e fraquezas – e externo da empresa – oportunidades e ameaças.

Esta técnica foi desenvolvida pelo americano Albert Humphrey nas décadas de 1960 e 1970, Humphrey foi líder em um projeto de pesquisa na Universidade de Standford.

Segundo Megginson *et al.*(1998), esta análise é uma forma adequada para uma organização identificar fatores internos e externos a ela, bem como distinguir possíveis oportunidades a serem aproveitadas.

De acordo com Kotler:

Para a análise dos ambientes externo e interno inerentes à empresa, as oportunidades e ameaças, bem como as forças e fraquezas da mesma devem ser estudadas, e para tal finalidade, utiliza-se de uma ferramenta que é considerada uma das fundamentais e mais importantes etapas de um planejamento estratégico, a Análise SWOT (KOTLER, 2000, p. 46).

Os fatores a serem analisados pela Análise SWOT, segundo Kotler (2000) são:

- a) forças: são os recursos ou aptidões que possibilitem vantagens internas da organização em relação à concorrência. Para defini-las, alguns elementos devem ser averiguados: quais as melhores atividades da organização? Quais os melhores recursos? Qual é a maior vantagem competitiva?;
- b) fraquezas: são as desvantagens internas de uma organização em relação à concorrência, que interfiram ou prejudiquem o desenvolvimento do

negócio de alguma forma. Tais problemas encontrados devem ser analisados isoladamente, para que seja possível encontrar as causas dos mesmos e assim, tentar resolve-los. Dentre os elementos comuns a serem investigados são: a mão-de-obra é capacitada? Existem lacunas de treinamento?;

- c) oportunidades: são os aspectos externos positivos com potencial de crescimento da vantagem competitiva da empresa. Sobre estas forças, a organização não possui nenhum tipo de controle, pois se tratam de acontecimentos no ambiente externo, como exemplos: mudanças na política econômica do governo, mudanças em impostos, investimentos externos, etc.;
- d) ameaças: diferentemente das oportunidades, as ameaças são aspectos externos negativos com potencial de abalar a vantagem competitiva da organização. Devem ser investigadas com cuidado pois podem impactar tanto o planejamento estratégico quanto os resultados da organização.

Através da análise SWOT é possível identificar as principais orientações estratégicas de uma organização. Mesmo com o uso de valores equilibrados ao analisar as ameaças e oportunidades ou nos pontos fortes e fracos da organização, as conclusões possuem uma base sólida, buscando eliminar os pontos fracos das áreas de risco da organização e enaltecendo os pontos fortes nas oportunidades.

Assim, a análise SWOT permite à organização obter um maior entendimento quanto à sua posição estratégica, e analisando sistematicamente, considerando os principais aspectos da situação de uma organização.

### **2.2.3 Formas de classificar a estratégia**

As estratégias possuem as várias diferentes formas de ser classificadas, auxiliando o enquadramento em mais de uma situação.

Desta forma, Oliveira (2010) apresenta seis formas de classificar quanto: à amplitude, à concentração, à qualidade dos resultados, à fronteira, aos recursos aplicados e ao enfoque.

- a) quanto á amplitude: macroestratégias, que correspondem à ação que a organização vai tomar perante o ambiente, tendo em vista sua missão e seus propósitos, bem como o resultado do diagnóstico estratégico.

Estratégia funcional, que corresponde à forma de atuação de uma área funcional da empresa, normalmente correlacionada ao nível tático da empresa; e microestratégia ou subestratégia, que corresponde à forma de atuação operacional, normalmente correlacionada a um desafio ou a um a meta da organização;

- b) quanto à concentração: estratégia pura, na qual se tem o desenvolvimento específico de uma ação num a área de atividade e estratégia conjunta, que corresponde a uma combinação de estratégias;
- c) quanto à qualidade dos resultados: estratégias fortes, que provocam grandes mudanças ou alterações de impacto para a organização e estratégias fracas, cujos resultados são mais amenos para a organização;
- d) quanto à fronteira: estratégias internas à organização, tal como a reorganização para alterar a forma como a alta administração lidará com os funcionários da organização. Este tipo de estratégia pode sofrer restrição dos executivos, pois uma estratégia deve fazer a interligação entre aspectos internos e externos. Estratégias externas à organização e estratégias internas e externas à organização, que correspondem à situação adequada de estratégias, ou seja, proporciona a interligação entre aspectos internos - controláveis - e externos – não controláveis - da organização;
- e) quanto aos recursos aplicados: estratégias de recursos humanos, em que o grande volume de recursos considerados refere-se ao fator humano. Estratégias de recursos não humanos, em que existe predominância de aplicação de recursos materiais e/ou financeiros e estratégias de recursos humanos e não humanos, em que ocorre determinado equilíbrio entre os dois tipos de recursos aplicados. Naturalmente, este tipo de classificação de estratégias pode ser focado para outros tipos de recursos básicos, tais como financeiros, materiais, equipamentos e tecnológicos;
- f) e por fim, quanto ao enfoque: estratégias pessoais, que representam os valores, motivações, proteções contra o ambiente hostil, métodos de mudar o ambiente, técnicas para lidar com o pessoal e execução de tarefas pelo executivo e estratégias empresariais, que representam a ação da empresa perante seu ambiente. Esta classificação se confunde com macroestratégia.

Notavelmente, a escolha da estratégia em uma organização influencia na formatação do seu sistema de inovação. Estas estratégias, mesmo após a

classificação, nem sempre são explícitas e muitas vezes são praticadas de forma intuitiva, nem sempre sendo formalizadas e estão pautadas nas características de uma organização. A forma com que uma organização exerce sua gestão e suas atividades devem estar alinhadas aos objetivos e às estratégias escolhidas. Isso é representado através da maneira com que a organização monta sua estrutura interna e determina como utilizar seus recursos para a inovação.

#### **2.2.4 Tipos de estratégia**

Baseado em sua capacitação e o objetivo estabelecido, ocorrerá a escolha de um tipo de estratégia mais adequada a ser desenvolvida. As estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da organização e a combinação delas deverá ocorrer de maneira que aproveite ao máximo as oportunidades disponíveis.

Segundo Oliveira (2010) os tipos de estratégia são: de sobrevivência, de manutenção, de crescimento, de desenvolvimento, ciclo de vida da indústria ou setor e estratégias funcionais.

##### *2.2.4.1 Estratégias de sobrevivência*

Tipo de estratégia deve ser adotado pela organização quando não existe outra alternativa, ou seja, apenas quando o ambiente e a organização estão em situação inadequada ou apresentam perspectivas caóticas (alto índice de pontos fracos internos e ameaças externas).

Numa postura estratégica de sobrevivência, a primeira decisão é parar os investimentos e reduzir, ao máximo possível, as despesas.

A sobrevivência pode ser uma situação adequada como condição mínima para alcançar outros objetivos mais tangíveis no futuro.

Os tipos de estratégias que se enquadram na situação de sobrevivência da Organização, de acordo com Oliveira (2010) são:

- a) redução de custos: é a estratégia mais utilizada em períodos de recessão. Consiste na redução de todos os custos possíveis para que a empresa possa subsistir. Alguns aspectos importantes que podem ser implementadas são: reduzir pessoal e níveis de estoque, diminuir compras, efetuar *leasing* de equipamentos, melhorar a produtividade, diminuir os

custos de promoção e outros;

- b) desinvestimento: comum em organizações que se encontrarem em conflito de linhas de produtos e serviços que deixam de ser interessantes.

Se nenhuma estratégia básica de sobrevivência der certo, penderá para a adoção da estratégia de liquidação de negócio, com base em Oliveira (2010) é uma estratégia usada em último caso, quando não há outra saída, a não ser fechar o negócio. Pode ocorrer quando a organização se dedica a um único negócio ou produto, e este, depois do estágio de declínio, não foi substituído ou reativado. Esta estratégia só é adotada em última instância.

#### *2.2.4.2 Estratégias de manutenção*

A organização ao identificar um ambiente com ameaças predominantes, porém, possui muitos pontos fortes acumulados ao longo do tempo, possibilitando a continuidade da organização, também a manutenção da posição conquistada até então.

Devendo sedimentar e usufruir, ao máximo, seus pontos fortes, tendo em vista, inclusive, minimizar seus pontos fracos, bem como maximizar os pontos fracos da concorrência e evitar ou minimizar a ação de seus pontos fortes. Diante desse panorama, a organização pode continuar investindo, embora de maneira moderada.

A estratégia de manutenção é uma postura preferível quando a organização está enfrentando ou espera encontrar dificuldades, e a partir dessa situação prefere tomar uma atitude defensiva diante das ameaças,

A estratégia de manutenção, de acordo com Oliveira (2010) pode apresentar-se de três formas:

- a) estratégia de estabilidade: esta estratégia procura, principalmente, a manutenção de um estado de equilíbrio ameaçado ou, ainda, seu retorno em caso de perda. Geralmente, o desequilíbrio que está incomodando é o financeiro;
- b) estratégia de nicho: neste caso, a organização procura dominar um segmento de mercado em que atua, concentrando seus esforços e recursos em preservar algumas vantagens competitivas. Um entendimento necessário seria que este tipo de organização tem um mercado bem restrito,

não procura expandir-se geograficamente e segue a estratégia do menor risco, executando aquela que é inerente a quem se encontra em apenas um único segmento. Neste caso, organização dedica-se a um único produto, ou único mercado, ou única tecnologia, ou único negócio, e não há interesse em desviar seus recursos para outras atuações;

- c) estratégia de especialização: neste caso, a organização procura conquistar ou manter liderança no mercado através da concentração dos esforços de expansão num a única ou em poucas atividades da relação produtos *versus* mercados. A principal vantagem da especialização é a redução dos custos unitários pelo processamento em massa. A principal desvantagem é a vulnerabilidade pela alta dependência de poucas modalidades de fornecimento de produção e vendas.

A necessidade de escolher nichos propícios relaciona-se com a definição pela organização das necessidades do cliente, através do uso hábil e adequado de seus recursos específicos e diferenciados, tornando seus produtos ou serviços distintos, de modo que lhes propicie uma faceta competitiva para satisfazer a essas necessidades.

A necessidade de identificação do nicho refere-se à situação de que a estratégia da organização deve ser delineada após a escolha do nicho.

A validade da aplicação da especialização condiciona-se ao fato de a organização possuir grandes vantagens sobre seus concorrentes.

#### *2.2.4.3 Estratégias de crescimento*

Mesmo com o domínio de pontos fracos, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem ser transformadas em novas oportunidades para a organização.

Algumas das estratégias inerentes à postura de crescimento, de acordo com Oliveira (2010) são:

- a) estratégia de inovação: neste caso, a organização está, sempre, procurando antecipar-se a seus concorrentes através de frequentes desenvolvimentos e lançamentos de novos produtos e serviços; portanto, a organização tem acesso rápido e direto a todas as informações necessárias num mercado de rápida evolução tecnológica;

- b) estratégia de internacionalização: neste caso, a organização estende suas atividades para fora do país de origem. Embora o processo seja lento e, geralmente, arriscado, é uma estratégia que pode ser interessante para as organizações de maior porte, pela atual situação evoluída dos sistemas logísticos e de comunicações nos âmbitos nacional e internacional;
- c) estratégia de *joint venture*: trata-se da estratégia usada para entrar em novos mercados, na qual duas organizações associam-se para produzir um produto. Normalmente, uma entra com a tecnologia e a outra com o capital. Isto é muito comum em países nos quais as multinacionais sofrem restrições;
- d) estratégia de expansão: o processo de expansão de organizações deve ser planejado; caso contrário, podem ser absorvidas pelo Governo ou por outras empresas nacionais ou multinacionais.

A estratégia de inovação consiste no desenvolvimento de nova tecnologia, ou na procura do desenvolvimento de um produto ou serviço inédito e de elevado impacto no mercado

Muitas vezes, a não-expansão na hora certa pode provocar tal perda de mercado que a única solução acaba sendo, também, a venda ou associação com empresas de maior porte. Estes fatos indicam a necessidade de que a organização mantenha um acompanhamento constante de seu vetor de crescimento e de que seja executado um planejamento correto de cada fase do processo de expansão. Também, fazer suas expansões de forma que não coincida com a expansão de outras do mesmo setor.

Normalmente, a decisão em investir na expansão é mais comum que na diversificação, pois esta última envolve mudança mais radical dos produtos e de seus usos atuais, enquanto a expansão aproveita uma situação de sinergia potencial muito forte.

Neste caso, o custo de entrada no setor, medido em termos de capital e/ou de tecnologia necessária, é extremamente alto para as empresas que estejam entrando no setor agora, e isto porque houve acumulação gradativa, através de expansões, realizadas pelas empresas que já estão no setor.

Na realidade, este custo do capital e/ou tecnologia, também deve ser considerado para verificar se há a capacidade ou não de reunir recursos para as expansões que serão necessárias, tendo em vista manter-se no mercado. Porque,

caso os recursos disponíveis não sejam suficientes, deve abandonar os sucessivos e acumulativos prejuízos.

#### 2.2.4.4 Estratégias de desenvolvimento

Ocorre no momento que a predominância é de pontos fortes internos e de oportunidades externas. O desenvolvimento da organização ocorre em dois direcionamentos, seja procurando novos mercados e clientes, seja buscando novas tecnologias. Ocorre na estratégia de desenvolvimento a combinação dos eixos mercadológicos e tecnológicos, permitindo a inclusão de novos negócios no mercado, assumindo a forma de conglomerado dirigido por uma só organização, a *holding*.

Podem assumir simultaneamente, de acordo com Oliveira (2010) uma ou mais das definições:

- a) desenvolvimento de mercado: ocorre quando há procura por maiores vendas, levando seus produtos e serviços a novos mercados. Portanto, pode-se ter a abertura de novos mercados geográficos ou a atuação em outros segmentos do mercado;
- b) desenvolvimento de produtos ou serviços: ocorre quando há a procura por maiores vendas mediante ao desenvolvimento de melhores produtos e/ou serviços para seus mercados atuais. Este desenvolvimento pode ocorrer através de novas características dos produtos ou serviços, tais como variações de qualidade ou diferentes modelos e tamanhos (proliferação de produtos);
- c) desenvolvimento financeiro: corresponde à situação de duas organizações de um mesmo grupo empresarial, ou mesmo autônomas e/ou concorrentes, na qual uma apresenta poucos recursos financeiros (ponto fracos em recursos financeiros) e grandes oportunidades no mercado; e a outra, o inverso (ponto forte em recursos financeiros e poucas oportunidades mercadológicas). Essas, juntam-se, associam-se ou fundem-se em nova empresa, que passa a ter tanto ponto forte em recursos financeiros quanto oportunidades no mercado;
- d) desenvolvimento de capacidades: ocorre quando a associação é realizada

entre uma organização com ponto fraco em tecnologia e alto índice de oportunidades usufruídas e/ou potenciais, e outra com ponto forte em tecnologia, mas com baixo nível de oportunidades no mercado;

- e) desenvolvimento de estabilidade: corresponde a uma associação ou fusão de organizações que procuram tornar suas evoluções uniformes, principalmente, quanto ao aspecto mercadológico.

Portanto, estes três últimos tipos de estratégia de desenvolvimento procuram a sinergia positiva através da fusão ou associação, ou mesmo a incorporação de organizações com diferentes posturas estratégicas (desenvolvimento financeiro e de capacidades) ou com posturas estratégicas idênticas (desenvolvimento de estabilidade).

Caso haja predominância de pontos fracos na opção considerada, as estratégias de desenvolvimento financeiro e de desenvolvimento de capacidades devem ser tratadas como um tipo de estratégia de crescimento, sendo inseridas no subgrupo das estratégias de *joint venture*.

Entretanto, a estratégia mais forte do desenvolvimento de uma organização corresponde à diversificação.

Neste caso, os produtos e seus usos são diferentes, é necessária uma minuciosa análise para decidir sobre a diversificação. Normalmente, uma empresa procura oportunidades no ambiente para iniciar um processo de diversificação quando:

Começa a ter dificuldades em alcançar seus objetivos pelas alterações no contexto interno e na conjuntura externa à empresa, geralmente provocados por: falta de oportunidades para investir nos segmentos atuais; saturação de mercados; e queda da taxa de retomo dos projetos de expansão. Visualiza uma situação de retorno para os projetos de diversificação maiores do que para outras estratégias. Tem disponibilidade de recursos, depois de já ter investido o suficiente para manter-se numa posição adequada de mercado e as informações disponíveis não forem suficientemente confiáveis para permitir uma comparação concludente entre expansão e diversificação; e isto porque uma empresa, normalmente, possui muito mais informações sobre as possibilidades de expansão do que sobre o amplo campo externo para a diversificação (ANSOFF, 1977, p. 109 - 110).

A expansão, ao contrário da diversificação, corresponde ao desenvolvimento

com seus atuais produtos e serviços, bem como com os atuais usos dos mesmos. Na análise da diversificação, de acordo com Oliveira (2010) deve-se considerar que a estratégia pode assumir algumas características:

- a) diversificação horizontal: através desta estratégia, concentra o capital pela compra ou associação com organizações similares. Já atuando em ambiente econômico que lhe é familiar, porque os consumidores são do mesmo tipo. O potencial de ganhos de sinergia nesse tipo de diversificação é baixo, com exceção da sinergia comercial, uma vez que os mesmos canais de distribuição são usados;
- b) diversificação vertical: ocorre quando a empresa passa a produzir novo produto ou serviço, que se acha entre seu mercado de matérias-primas e o consumidor final dos produtos que já fabrica. Nesse caso, há o investimento para frente e/ou para trás de modo que tenha domínio de sequência de seu processo de produção e comercialização. Entretanto, apresenta a desvantagem de tornar inflexível às oscilações econômicas, pois quando são muito integradas verticalmente acabam dependentes de um segmento específico da demanda global;
- c) diversificação concêntrica: trata-se da diversificação da linha de produtos, com aproveitamento da mesma tecnologia ou força de vendas, oferecendo-se uma quantidade maior de produtos no mesmo mercado. Com a diversificação concêntrica, pode ocorrer ganhos substanciais em termos de flexibilidade;
- d) diversificação conglomerada: consiste na diversificação de negócios em que não aproveitará a mesma tecnologia ou força de vendas. Neste caso, o grupo se apresenta como um todo de risco menor, pois está envolvido em diversos ramos diferentes.

Na diversificação horizontal ocorre a divisão em subsistemas ou departamentos, uma vez que cada um desempenha uma tarefa especializada em contexto ambiental, também diferenciado ou especializado. Portanto, cada subsistema ou departamento se diferencia ou se diversifica dos demais e tende a seguir, única e exclusivamente, a parte do ambiente que é relevante para sua própria tarefa, ação ou estratégia diferenciada.

Normalmente, na diversificação vertical, as forças ambientais provocam uma situação em que é mais interessante manter uma unidade de esforços, bem como

uma coordenação mais efetiva entre as várias unidades organizacionais da empresa.

O sucesso deste tipo de diversificação, a concêntrica, entretanto, depende do grau de efeitos sinérgicos positivos associados aos conhecimentos de tecnologia e/ou comercialização que consiga, efetivamente, operacionalizar.

A diversificação conglomerada pode não apresentar sinergias consideradas de comercialização e/ou tecnologias, mas pode contribuir para aumentar a flexibilidade. Isto será verdade se os setores escolhidos para a diversificação forem de flutuações econômicas complementares. A diversificação conglomerada poderá ser efetivamente bem-sucedida caso possua a sinergia administrativa (centralização decisória, sobretudo das financeiras, com descentralização operacional), e se investir em setores com características econômicas mais favoráveis que aqueles em que ela opera atualmente.

Em termos estruturais esse tipo de diversificação, de acordo com Oliveira (2010) se apresenta com um a administração corporativa e algumas unidades estratégicas de negócios.

- a) diversificação interna: corresponde a uma situação em que a diversificação é, basicamente, gerada pelos fatores internos, e sofre menos influência dos fatores externos ou não controláveis;
- b) diversificação mista: trata-se de uma situação em que apresenta mais do que um tipo de diversificação ao mesmo tempo.

Existem outras estratégias que podem ser consideradas específicas de alguns tipos de organizações. É o caso da responsabilidade social, em que uma organização procura criar ou promover aspectos sociais, principalmente benefícios para determinados grupos sociais, regionais ou nacionais. Essas, através da ação social, podem ser ou não remuneradas pelos benefícios proporcionados pode perder sua personalidade.

Com referência aos vários tipos de estratégias apresentadas, poderá adotar um conjunto delas, de maneira ordenada, desde que seus aspectos gerais não sejam conflitantes.

#### *2.2.4.5 Estratégias funcionais*

As estratégias funcionais consistem de organizações que contam com apenas

um gerente no nível hierárquico e um quadro enxuto de colaboradores. Esta estratégia permite a especialização dos colaboradores, auxiliando nas carreiras individuais e também no desenvolvimento profissional dos colaboradores, até então, apenas funcionais. Após a orientação funcional, é possível sustentar a implementação de estratégias no nível de negócios e algumas do nível da corporação em organizações com baixos níveis de diversificação.

Segundo Oliveira (2010) as estratégias funcionais são: de marketing, financeiras, de produção e de recursos humanos.

- a) estratégias de marketing: são as de produtos ou serviços ou as de mercado. As estratégias de produtos ou serviços relacionados a natureza da linha; ao desenvolvimento de novos; qualidade, desempenho ou obsolescência; eliminação de antigos e a distribuição;
- b) estratégias financeiras: alguns aspectos considerados são o desinvestimento; obtenção de recursos financeiros; extensão do crédito ao consumidor e o financiamento;
- c) estratégias de produção: dentre os objetivos funcionais, considerar a logística industrial; custos industriais; engenharia do produto; engenharia do processo; arranjo físico; manutenção; controle de qualidade; estoques intermediários e finais e expedição do produto;
- d) estratégias de recursos humanos: a abrangência desta estratégia está no quadro de pessoal e capacitação interna; transferências e promoções; desenvolvimento e treinamento e remuneração e benefícios;

Quanto às estratégias de marketing, são os canais de distribuição; serviços aos clientes; pesquisas de mercado; determinação de preços dos produtos ou serviços; vendas; propagandas; embalagens; marcas e a seleção de mercados.

A especialização no trabalho das estratégias funcionais permite que os colaboradores aumentem as suas eficiências, tendo como resultado a redução dos custos da organização.

Procedimentos e regras altamente formalizados, muitas vezes provenientes de um quadro de colaboradores centralizado, guiam o trabalho concluído na forma de liderança em custo da estrutura funcional. Ao seguir os procedimentos e normas formais, são criadas eficiências que proporcionam uma significativa redução nos custos da organização.

#### 2.2.4.6 Estratégias genéricas de negócio

As estratégias genéricas de negócio conduzem a organização a uma posição dominante, destacando os estudos sobre estratégia para as principais formas de criação de valor.

Segundo Schneider *et al* (2010) a primeira forma de criação de valor, é a estratégia competitiva de custo, na qual a organização concentra seus esforços na ampliação da produção, na ampliação do volume, na busca de eficiência produtiva e na minimização de gastos com assistência técnica, desenvolvimento, distribuição, pesquisa e propaganda.

Na opção de criação de valor pela estratégia competitiva de diferenciação a organização, de acordo com Schneider *et al* (2010), investe mais pesado na assistência técnica, no desenvolvimento, na distribuição, em imagem, em pesquisa, em pesquisa de mercado, em qualidade, em recursos humanos e em tecnologia com a finalidade de criar diferenciais para o consumidor.

Já na criação de valor pela estratégia competitiva de foco, a organização, também baseado em Schneider *et al* (2010), escolhe um alvo restrito, no qual, por meio da diferenciação ou do custo, a organização se especializará atendendo a segmentos ou nichos específicos.

Wright, Kroll e Parnell (2000), definem que as estratégias genéricas de negócio, são denominadas genéricas pois acreditam que possam ser usadas por qualquer unidade de negócio. Classificam em sete estratégias, sendo que indicam três para pequenas empresas e quatro para empresas maiores, com maiores unidades de negócio.

Segundo Fernandes e Berton (2005) as estratégias genéricas de negócio são:

- a) estratégia de nicho - custos baixos: cabe para unidades de negócio em que a empresa menor mantém os custos gerais baixos e oferece produtos simples para um mercado com demanda elástica. “A intensa competição de preços que ocorre periodicamente em mercados com resultados sem sofisticação e a obsolescência tecnológica” (FERNANDES; BERTON, 2005, p. 141 e 142);
- b) estratégia de nicho - diferenciado: utilizada por organizações menores que produzem serviços/produtos com grande diferenciação para um pequeno

grupo de clientes ou nicho de mercado atendendo a necessidades bem específicas. Neste caso a organização pretende satisfazer as mais profundas necessidades, os preços são altos e a demanda tende a ser constante, como exemplo, produtos customizados e de alto valor agregado. O ponto vulnerável desta estratégia, que são “os concorrentes, que também enfatizam a redução dos custos, podem, em algumas situações, oferecer produtos semelhantes a preços ameaçadores” (FERNANDES; BERTON, 2005, p. 141 - 142);

- c) estratégia de nicho - custos baixos/diferenciação: acontece como no caso anterior, uma organização menor oferece produtos especiais/diferenciados, para um público pequeno e também diferenciado, mas mantém seus custos baixos. “Dedicação à qualidade, inovação de processo, inovação de produto e alavancagem por meio da perícia e da imagem organizacional” (FERNANDES; BERTON, 2005, p. 141 - 142);
- d) estratégia de custos baixos: aqui uma organização maior produz pelo menor custo, bem/serviços sem customização e com a maior simplicidade para todos, atendendo assim um grande mercado e ainda com uma demanda elástica. “Uma intensa competição de preços, que reduz as margens de lucro [...] a obsolescência tecnológica” (FERNANDES; BERTON, 2005, p. 141 - 142);
- e) estratégia de diferenciação: ocorre quando uma organização de grande porte oferece produtos diferenciados a todos, com demanda constante e grande mercado;
- f) estratégia de custos baixos - diferenciação: utilizada como na estratégia anterior, mas agregando custos ainda mais baixos;
- g) estratégias múltiplas: serve para unidades de negócio maiores e que podem utilizar ao mesmo tempo mais de uma das estratégias propostas.

Escolher essas estratégias vai demandar conhecer as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças que as organizações possuem.

### **2.2.5 Formulação da estratégia**

A formulação de estratégias indica que a organização irá escolher a forma de

atuação no mercado na busca de cumprir as metas traçadas e seus objetivos desejados.

Esse é um dos aspectos mais importantes do processo de elaboração do planejamento estratégico. Para a formulação de estratégias, devem-se considerar, segundo Biagio e Batocchio:

Inicialmente, três aspectos: a organização com seus recursos, seus pontos fortes, fracos ou neutros, bem como sua missão, seus propósitos, objetivos, desafios e políticas; o ambiente, em sua constante mutação, com suas oportunidades e ameaças; e a integração entre a empresa e seu ambiente visando à melhor adequação possível, estando inserida, neste aspecto, a amplitude de visão e a qualidade dos valores dos principais executivos e/ou proprietários da empresa (BIAGIO E BATOCCHIO, 2005, p. 94).

Algumas perguntas que podem ser usadas na formulação das estratégias segundo Gilmore (1972):

- a) quanto ao registro da atual estratégia: Qual é a atual estratégia? Que espécie de negócio a alta administração quer ter, levando-se em consideração valores atribuídos pelos executivos, tais como remuneração desejada do investimento, ritmo de desenvolvimento, participação no mercado, estabilidade, flexibilidade, caracterizações do negócio? Que tipo de negócio a alta administração julga que deveria ter levando-se em consideração os princípios da direção referentes a responsabilidade social e obrigações para com os acionistas, empregados, comunidade, concorrência, clientela, fornecedores, governos e outros?;
- b) quanto à identificação dos problemas apresentados pela atual estratégia: Percebem-se no setor tendências que possam tornar-se ameaça e/ou oportunidades perdidas se for mantida a atual estratégia? A empresa está tendo dificuldade na execução da atual estratégia? A tentativa de executar a atual estratégia está revelando significativos pontos fracos e/ou fortes não utilizados pela empresa? Há outras preocupações com relação à validade da atual estratégia? A atual estratégia já não é válida?;
- c) quanto à identificação do problema central da estratégia: A atual estratégia exige maior competência e/ou maiores recursos do que a empresa possui? Deixa de explorar, adequadamente, a competência singular da empresa?

Falta-lhe vantagem competitiva suficiente? Deixará de explorar oportunidades e/ou fazer frente a ameaças dentro do setor, agora ou no futuro? Os vários elementos da estratégia são, internamente, incoerentes? Há outras considerações referentes ao cerne do problema da estratégia? Qual é, então, o verdadeiro cerne do problema da estratégia?;

- d) quanto à formulação de alternativas da nova estratégia: Quais as possíveis alternativas que existem para a solução do delineamento da estratégia? Até que ponto a competência e os recursos da empresa limitam o número de alternativas que devem ser examinadas? Até que ponto as preferências da alta administração limitam as alternativas? Até que ponto o senso de responsabilidade social da alta administração limita as alternativas? Que alternativas de estratégia são aceitáveis?;
- e) quanto à avaliação da nova estratégia: Qual é a alternativa estratégica que resolve melhor o problema da empresa? Qual a alternativa que melhor se enquadra na competência e nos recursos da empresa? Qual a alternativa que oferece a maior vantagem competitiva? Qual a alternativa que melhor satisfaz às preferências da alta administração? Qual a alternativa que reduz ao mínimo a criação de novos problemas para a empresa?;
- f) quanto à escolha da nova estratégia: Qual a importância relativa de cada uma das considerações precedentes? Qual deve ser a nova estratégia?.

Também deve-se avaliar e manter os dados e informações a respeito dos resultados apresentados pelas estratégias anteriores, com relação aos objetivos, desafios e metas estabelecidos pela empresa.

O registro da atuação passada pode ser realizado em termos de: dimensão e taxa de crescimento; evolução da participação no mercado; retorno do investimento e situação dos negócios quanto a riscos *versus* recompensas; capacidade de sobrevivência; e outros parâmetros que podem ser utilizados de forma adequada pela alta administração.

Os mesmos registros de atuação devem ser comparados com os registros da concorrência, visando a uma situação comparativa de mercado. Finalmente, os registros de atuação passada podem ser comparados com o resultado de uma possível liquidação da empresa e o emprego dos recursos em outro tipo de negócio ou investimento. Essa análise permite uma avaliação dos resultados apresentados pela empresa em relação a outras alternativas de negócio.

A formulação da estratégia empresarial é complexa, pois depende de inúmeros fatores e condições que se alternam e se modificam incessantemente. Mintzberg *et al*, apontam as seguintes características da formulação de estratégias:

A estratégia evolui e muda com o tempo, à medida que os executivos da alta administração tomam decisões significativas para seu futuro, lançando novas luzes sobre o horizonte estratégico da empresa; a estratégia resulta de dois tipos diferentes de atividade inteligente, sendo que algumas decisões estratégicas são motivadas por problemas impostos aos executivos, enquanto outras resultam da busca ativa em direção a novas oportunidades (MINTZBERG *et al*, 2000, p. 42).

No primeiro caso, ocorrem estratégias de solução de problemas e, no segundo, estratégias de procura de novas alternativas; as decisões estratégicas não são programadas e, muito menos, previstas com antecipação. Elas são tomadas quando as oportunidades e os problemas ocorrem.

Nesse sentido, as decisões estratégicas são contingenciais e baseadas em juízo de valor; como não é possível prever, com clareza, quando os problemas e as oportunidades surgirão, torna-se extremamente difícil integrar diferentes decisões estratégicas em uma única estratégia explícita e compreensiva; os executivos da alta administração são pessoas preocupadas com muitas demandas e solicitações simultâneas e são continuamente bombardeados com informações, ideias e problemas.

Além disso, o ambiente de formulação de estratégias é complexo demais, pois os executivos são incapazes de desenvolver, com profundidade, certas análises de questões estratégicas.

Assim, o desenvolvimento de alternativas para resolver problemas e a avaliação das consequências dessas alternativas são, geralmente, conduzidos sem muita precisão; os executivos não têm programas definidos para lidar com assuntos de estratégia.

Quando surge um problema e os problemas não são resolvidos apenas em termos de percepção, mas também de exigências e pressões, o costume é preocupar-se em reduzir as pressões que lhe afetam diretamente, o que pode levá-lo a apelar para algum outro meio conveniente de resolver o problema; e o executivo alterna-se entre a procura de oportunidades e a resolução de problemas à medida que ocorrem

com pouca frequência, e sempre que o executivo aproveita eficazmente oportunidades relevantes, sua visão de estratégia empresarial torna-se cada vez mais realista.

Para Keeney:

A complexidade das estratégias está relacionada aos seguintes pontos principais: existência de múltiplos objetivos hierarquizados e diferenciados na empresa; existência de objetivos intangíveis; horizonte de tempo muito longo correlacionado às decisões estratégicas; influência de diferentes grupos da empresa, com atitudes e valores diferenciados; incidência de risco e incerteza; aspecto interdisciplinar, que envolve grande variedade de assuntos; existência de vários tomadores de decisão; e existência de julgamento de valor (KEENEY, 1979, p. 26).

As estratégias são formuladas com base nos objetivos, desafios e metas estabelecidos, na realidade identificada no diagnóstico estratégico e respeitando a missão, os propósitos e a cultura de uma organização

Com base em um processo estruturado, as organizações podem consolidar algumas estratégias: aumentar a participação de mercado (a qual pode estar sustentada pela vantagem competitiva de preço baixo; utilizar tecnologia moderna e inovadora, própria ou não; desenvolver otimizados canais de distribuição; ingressar em segmentos de mercado adjacentes aos atuais; abrir novos mercados para os produtos e serviços existentes; e aumentar o poder relativo da empresa no mercado já existente (por meio da aquisição de outras empresas, de alianças estratégicas ou de integração vertical).

É essencial lidar com a concorrência, pois a estratégia tem um a forte abordagem para consolidar uma vantagem competitiva para a organização. Portanto, deve conhecer profundamente as forças que controlam a concorrência num setor empresarial.

Porter considera que:

As condições de concorrência em um setor ou indústria dependem de cinco forças básicas: ameaça de novos concorrentes na indústria ou setor de atuação; poder de barganha dos fornecedores; poder de barganha dos clientes; ameaça de produtos ou serviços substitutivos; e manobras para conseguir uma posição entre os atuais concorrentes, representada pela força

que a empresa impulsiona contra as outras quatro forças consideradas. A potência conjunta das cinco forças determina o potencial máximo de lucro de um setor ou indústria (PORTER, 1980, p. 4).

A formulação de uma estratégia deve, ser baseada num inventário dos recursos disponíveis, no planejamento de sua utilização em caso de implantação da estratégia e na especificação dos recursos não disponíveis internamente que precisam ser adquiridos no ambiente.

Uma estratégia viável, deve ser consistente com os recursos disponíveis, ser constantemente ajustada às modificações do ambiente e adequada, em termos de consecução dos objetivos propostos pela organização.

Portanto, a formulação de estratégias, visando sempre aos objetivos estabelecidos, é condição essencial para a própria viabilização do objetivo proposto. Sempre buscando encontrar alternativas para que isso ocorra.

Finalmente, pode-se afirmar que a melhor maneira de formular uma estratégia eficaz é formular perguntas certas para o assunto em questão e ter as respostas certas.

## 2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA

### 2.3.1 Conceitos sobre o modelo

Para um bom planejamento estratégico, é necessário analisar as condições anteriores à sua elaboração, a forma que foi conduzido o seu pensamento, o modo que foi implementado, o acompanhamento e a transformação provocada na organização.

O conceito de gestão estratégica, de acordo com Costa:

Engloba desde as avaliações de diagnósticos e de prontidão, a estruturação do processo de planejar e formular propósito compartilhado para a organização, a escolha de estratégias, a fixação de metas e desafios, até a distribuição de responsabilidades para o detalhamento dos planos e projetos para conduzir e acompanhar as etapas de sua implantação. Inclui, também, processos formais de revisão dos planos para mantê-los sempre adequados às realidades externas e internas da organização (COSTA, 2003, p. 56).

Sintetizado por Mintzberb (1994) a gestão estratégica é um processo dinâmico, sistemático e cíclico de análise, escolha e implementação.

É o processo através do qual são formuladas e implementadas as estratégias, onde ocorre o desenvolvimento de forma sequencial e são tendentes a assegurar o alcance dos objetivos de uma organização, em função do meio que ela está integrada e das suas condições no ambiente interno.

Três premissas são abordadas por Costa (2007, p. 57) neste tópico: “escopo, cronograma e orçamento detalhado”.

Assim, a abrangência da gestão estratégica é do início ao fim, nela é verificada sistematicamente a ordem cronológica das ações, também é averiguada e executada de forma que fiquem garantidas as bases do planejamento, respeitando a realidade da organização. A execução orçamentária busca minimizar desperdícios e recursos que não fazem sentido em áreas que podem prejudicar a organização.

As organizações que adotam a gestão estratégica estão continuamente reavaliando suas estratégias para criar valor para a organização e desenvolvendo nas pessoas que as ajuda a determinar a aparência da organização no que ela projeta para o seu futuro.

A gestão estratégica combina todos os recursos em um processo de gestão para criar vantagem competitiva, capacitando o planejamento estratégico criativo e flexível escolhido. A gestão estratégica é um sistema de valores, baseado na implementação da estratégia formulada de forma tática, parte de um processo imprescindível ao cumprimento do seu propósito em um clima favorável, focado e criar o futuro da organização.

Por meio dos seus processos, a gestão estratégica permite uma gestão macro do planejamento estratégico dentro de uma organização, baseado no gerenciamento de áreas específicas.

### **2.3.2 Implantação da estratégia**

A estratégia for inconsistente com o ambiente, ela, provavelmente, será malsucedida. Uma estratégia voltada para regulamentos governamentais, uma vantagem óbvia do concorrente, ou hostil aos sindicatos, não é consistente com o ambiente e outras alternativas deverão ser examinadas; a estratégia deve ser consistente com os pontos fortes internos, objetivos, políticas, recursos e valores

pessoais dos executivos e empregados; a estratégia deve equilibrar o risco mínimo com máximo potencial de lucros, consistente com os recursos e perspectivas da empresa.

Para Tiles:

O executivo deve considerar alguns aspectos quando se está desenvolvendo e implantando estratégias numa empresa: a estratégia de uma empresa deve identificar-se com os profissionais da empresa que devem conhecê-la. Isto não significa, necessariamente, que uma estratégia deva sempre ser escrita. Se a estratégia não for escrita, deverá ser, claramente, entendida através de outros meios de comunicação; a estratégia deve ser consistente com o ambiente da empresa (TILES, 1963, p. 114).

Quando o executivo implementa uma estratégia, deve estar atento a cinco pontos, de acordo com Hobbs e Heany:

Antes de designar estratégias ambiciosas, deve estar certo de que não haverá grave sobrecarga funcional. Isto porque o emprego de medidas para evitar esforços desnecessários nas ligações entre o plano estratégico e os atuais sistemas operacionais é sempre preferível a ter de usar corretivos após o fato. Conter as ondas de choque da estratégia (HOBBS E HEANY, 1977, p. 8).

Uma organização com poucos recursos pode aceitar menor risco de que um a com maior capacidade de sofrer uma perda. Existem alguns riscos que nem mesmo as grandes empresas podem suportar. Uma das finalidades principais da estratégia é equilibrar o risco e o lucro de forma apropriada.

Os executivos podem evitar alguns problemas de separação, isolando partes da organização contra as ondas de choque da estratégia, sempre que novo curso estratégico é exigido. Podem, também, insistir em que os defensores de nova estratégia compreendam as questões-chave levantadas por essa estratégia. Dedicar atenção pessoal a importantes questões de integração.

Para tanto o executivo deve cuidar, pessoalmente, de problemas de interligação em base seletiva, estabelecendo um mecanismo para lidar com tais problemas antes que eles surjam e depois controlar, diretamente, os recursos de importantes problemas de integração; cuidar, pessoalmente, da ligação de seu centro

de resultados com outros componentes da empresa.

Uma das alternativas seria não dissolver sua equipe de planejamento estratégico até que tenha identificado as estratégias e ações que são seguidas do começo ao fim pelo nível hierárquico seguinte.

O processo de planejamento estratégico não deve tornar-se um fim em si mesmo, tão burocrático e desinteressante que todos os participantes daquele processo desejarem seu fim. Comunicar-se de cima para baixo e não apenas de baixo para cima. Isto porque as decisões estratégicas afetam todas as unidades organizacionais da empresa.

Neste momento a organização coloca em prática a estratégia, tornando-a conhecida por todos os colaboradores, independente do nível hierárquico.

### **2.3.3 Avaliação da estratégia**

A avaliação da estratégia é o momento aonde é verificado se a estratégia está proporcionando ou não o alcance dos desafios, metas e objetivos na organização que ela foi implementada.

Para Tiles:

Uma boa estratégia pode garantir resultados extraordinários para empresas cujo nível de gestão seja apenas mediano. Por outro lado, líderes mais inspiradores, porém presos em uma estratégia inadequada, terão de exercer a sua plena competência e gastar energia apenas para não perder o controle da situação e deixar o negócio em risco (TILES, 1963, p.118).

São seis os critérios apresentados por Tiles (1963) para avaliação da estratégia nas organizações:

- a) consistência interna: A estratégia está alinhada com a política da empresa? Qual área da empresa terá maior influência na execução da estratégia? Estamos prontos para isso? O que deve ser feito para minimizar os riscos de não estarmos preparados no futuro? Muitas organizações familiares adotam políticas internas que logo se tornam incompatíveis, como por exemplo, a rápida expansão e controle familiar exclusivo da empresa. Se forem bem sucedidos na expansão, a necessidade de investimentos adicionais coloca em xeque a política de manutenção da exclusividade no

controle da empresa;

- b) consistência externa: Estamos considerando o dinamismo do mercado para elaboração da estratégia? Qual frequência é necessária para reavaliação da estratégia? O estabelecimento de uma estratégia é como mirar em um alvo em movimento: você tem que se preocupar não só com a posição atual, mas também com a velocidade e direção do movimento;
- c) adequação aos recursos disponíveis: Quais são nossos recursos críticos? Ou seja, quais recursos serão a base da estratégia e que poderiam limitar o atingimento dos objetivos da empresa? A estratégia proposta é condizente com a disponibilidade desses recursos? Qual nível de alocação desses recursos para aproveitar a oportunidade sem deixar a empresa despreparada para novas demandas? Os recursos frequentemente indicados como críticos nas empresas são recursos financeiros, competência (habilidades) e capacidade (recursos estruturais);
- d) nível de risco aceitável: Com qual nível de risco estamos confortáveis? Qual a chance de podemos assegurar a disponibilidade dos recursos críticos na execução da estratégia? Por quanto tempo acreditamos que podemos alocar estes recursos na estratégia? Quanto de nossos recursos poderão ser alocados numa estratégia única? Quanto mais recursos, maior tempo de dedicação e maior a exclusividade, maior é o risco da estratégia;
- e) coerência no tempo: Quais são os objetivos e quando serão alcançados? Nosso horizonte de tempo está compatível com os resultados que esperamos? Teremos sucesso se finalizarmos a implementação fora do prazo? Qual o nível de perda em função dos atrasos? Conseguiremos mudar internamente e agir dentro do prazo estimado? O crescimento das empresas as torna mais complexas, o que reduz seu tempo de resposta e exige que essas objetivem horizontes mais longos para terem tempo de se estruturar e agir;
- f) viabilidade: A estratégia funciona? Qual a evidência que a estratégia funciona? Quais indicadores diretos e indiretos serão utilizados para avaliação do sucesso da estratégia? Alguns indicadores indiretos podem ser utilizados como o grau de consentimento entre executivos, líderes ou tomadores de decisão sobre os objetivos e metas a serem alcançados.

Tiles (1963) conclui que as organizações dedicam recursos caros e complexos

na busca de aproveitar as oportunidades que surgem rapidamente, muitas vezes recuando na mesma velocidade que elas surgem. Neste contexto, as organizações devem estar prontas para estruturar e implementar suas estratégias para não correr o risco de serem deixadas pra trás. Em outras palavras a empresa deve ter agilidade e competência para competir num mercado cada vez mais dinâmico e competitivo.

A etapa da avaliação da estratégia consiste em manter o planejamento no rumo certo. É um momento no qual já ocorreram intervenções e os dados já foram apurados e analisados. Além disso, já se passaram algum tempo da elaboração da estratégia e o cenário futuro e o contexto da organização podem ter sido alterados. Desta forma, é fundamental parar e reavaliar as decisões tomadas e corrigir rumos.

## 2.4 TURISMO

As mudanças sociais no mundo provocadas pelo capitalismo envolvem o consumo, inclusive o consumo do espaço. O homem, cansado das suas relações sociais e de produção, encontra no lazer uma forma de descansar. O capitalismo se apropriou deste ideal de descanso e criou desta necessidade, o turismo.

O consumo satisfaz as necessidades; lazer e desejo, mesmo falsamente unidos num espaço de representação (os lugares nos quais a vida cotidiana suspensa dá lugar a outra vida, rica, simples, natural), se juntam, conseqüentemente, necessidades e desejos se opõem (LEFEBVRE, 2006, p. 22).

Essa necessidade pelo turismo, segundo Lefebvre (2006, p. 64) define é o “tempo livre enquanto libertação ilusória, enquanto extensão do capitalismo trazendo um contributo ativo à consolidação das suas relações essenciais”.

“Um fenômeno que se vale da cultura, do bucólico, do descanso, do ócio como algo indispensável, primando pela qualidade e pelas estruturas especializadas, com conforto e comodidade” (NUNES, 2015, p. 32).

A partir disso e das necessidades criadas pela sociedade capitalista mais uma fonte para o crescimento e desenvolvimento econômico. As cidades observam para si a importância de tal atividade e o crescimento econômico que ela traz para os municípios ou regiões que se valem do segmento econômico do turismo.

Segundo Nunes:

A região Nordeste é uma das localidades em que o crescimento e a manutenção da atividade turística são incentivados, elegendo localidades que, por conta da natureza, se destacam para a atividade. Muitas delas ainda são dominadas por oligarquias presentes no cenário da economia e da política nordestina. Utiliza-se o espaço como mais um meio do lucro e do financiamento do Estado com obras públicas que beneficiem a poucos, notadamente agentes turísticos hegemônicos (NUNES, 2015, p. 322).

O turismo é compreendido como prática social e, sobretudo, como fenômeno, ele é um produtor de espaços (CRUZ, 2007).

Entendendo que o espaço é formado por um conjunto indissociável, solidário e também contraditório de sistemas de objetivos e sistemas de ações, não considerados isoladamente, mas como um quadro único no qual a história se dá (SANTOS, 2006, p. 39).

Como produtor de espaços, o turismo parte das relações de produção do capital e se opera do espaço, utilizando-o.

O desejo pelo descanso não se dá apenas pelo relaxamento, o desejo às férias, que mesmo ilusória, o corpo necessita. O descanso, o encontro com ócio, devido às condições de relação de produção, e mesmo o próprio direito ao tempo livre, o tempo do não trabalho são direcionados ao consumo do lazer. Este, não realizado de qualquer maneira, mas necessário de estrutura, qualidade, não sendo um lazer pelo direito à festa, mas para mais um espaço do consumo, quando realiza o consumo do espaço (NUNES, 2015, p. 323-324).

Segundo Krippendorf (2000), a argumentação da discussão é o homem e as esferas de sua existência – trabalho, moradia e lazer – que representam o universo cotidiano.

Conforme Coriolano e Silva:

O turismo é uma das mais novas formas do processo de acumulação, que vem produzindo novas configurações geográficas e materializando o espaço de forma contraditória, pela ação do Estado, das empresas, dos residentes e

dos turistas (CORIOLANO E SILVA, 2007, p.47).

No universo das motivações para viajar, a higiene psíquica surge como principal motivação, representando a busca pelo repouso, a contrapartida do cotidiano (KRIPPENDORF, 2000) e, conseqüentemente, a busca por novos espaços de lazer é um a necessidade criada globalmente e que se vê o seu reflexo localmente.

O capitalismo encontra no turismo mais uma forma de manipulação e disseminação ideológica do direito ao tempo-livre, não sendo imposto como um direito do trabalhador, mas como necessário para que o consumo nesse tempo seja realizado.

Assim o turismo e o lazer tornam-se grandes oportunidades de investimento e passam a ser objetos de especulação e de lucratividade. Ambos são introduzidos nas relações de produção do capitalismo, como mais uma modalidade de mercado a ser inserida pelo conjunto de convicções da sociedade.

#### **2.4.1 Turismo gastronômico**

O Turismo é uma área repleta de influências, sejam elas ambientais, emocionais e sociais. Além das múltiplas faces o turismo é impactado pela vitalidade conforme Ribeiro - Martins e Silveira – Martins (2018), o ambiente em que está atrelada, bem como as organizações que se valem deste posicionamento. Baseado neste contexto, o dinamismo de uma das modalidades que está associada com a alimentação é o turismo gastronômico.

O que motivou historicamente a identificação do turismo gastronômico foi o momento que a alimentação, além de satisfazer as necessidades humanas, passou a oferecer memórias, prazeres e sensações equiparadas a um contexto cultural, histórico e social de determinadas regiões ou de determinados povos. A partir deste momento, o turismo gastronômico:

Passa a ser uma poderosa ferramenta para o desenvolvimento regional, empregabilidade, manutenção das culturas e hábitos de determinado povo, além do que o escopo de atuação transcende o local findo de alimentação envolvendo toda a rota até ali (RIBEIRO-MARTINS; SILVEIRA-MARTINS, 2018, p.185).

Conceituado por Londoño (2015), o turismo gastronômico é visto como uma atividade em que boa comida e bebida podem ser apreciadas durante as férias. Forné (2016) afirma que este tipo de turismo não tem a motivação principal no deslocamento do turista e, por esta característica, pode estar presente em qualquer viagem.

Gordin, Trabskaya e Zelenskaya (2016) salientam que o mercado turístico moderno está mudando em uma tentativa de atender a novas tendências de modelos de consumo. Assim, podemos compreender que a gastronomia é um componente flexível de uma oferta turística capaz de se ajustar a inúmeras tendências.

Harrington (2005), conceitua que a gastronomia possui associação com o ambiente (geografia e clima) e a cultura (história e influências étnicas), prevalecendo os componentes de gosto, sabor e textura de alimentos e bebidas.

Nesse âmbito, Correia *et al.* (2009) complementam afirmando que os turistas parecem ser atraídos para a experiência do turismo gastronômico por uma combinação de diferentes fatores: alguns enfatizam gastronomia e serviços, outros o ambiente e, ainda, a qualidade e o preço.

Desta forma, o reconhecimento de que os turistas procuram diferentes tipos de experiências, exigem destinos que possam garantir que o fornecimento da gastronomia local seja diversificado e adaptado a essas preferências turísticas diferenciadas. “A alimentação típica pode trazer aos turistas experiências física, cultural, social e de prestígio” (MELADZE, 2015, p. 1857).

Shlüter e Ellul (2008) destacam que, se esta gastronomia for orientada ao turista, possivelmente se converterá em popular e atrativa. Logo, a gastronomia pode constituir uma experiência turística como oferta a partir de suas características locais, uma interação com o meio visitado, dando oportunidade ao turista acesso a uma série de conteúdos simbólicos, história e cultura específicos (GIMENES, 2009; CHIATTONE E CHIATTONE, 2013; TORRE E ROJAS, 2015).

Iakovou, Vlachos e Aidonis (2009) apontam que, o turismo gastronômico surge não apenas como uma atividade econômica autônoma, mas também como um catalisador do desenvolvimento e crescimento regional, visto que complementa e apoia outras formas de turismo e diferentes setores como: agricultura e economia local. A preocupação de Iakovou *et al.* (2009), quanto à exclusividade do caráter econômico da atividade de turismo gastronômico, também é fonte de reflexão de Henriques e Custódio (2010) quando afirmam que, se por um lado este tipo de turismo

é reconhecido como patrimônio valorizador da identidade do destino e da experiência do viajante, por outro, o turismo (por meio de determinadas tipologias/ segmentos/ motivações/ comportamentos dos turistas) pode comprometer a identidade gastronômica, fundamentalmente nas suas dimensões de autenticidade e simbolização.

Torre e Gutiérrez (2010) e Teodoroiu (2015) entendem que o turismo gastronômico deve ser visto como fonte potencializadora e peça-chave para o posicionamento dos alimentos regionais, sendo assim uma forma de recuperação da gastronomia local.

Bahls, Krause e Farias (2013) ressaltam que este segmento do turismo também deve ser considerado como influenciador de ações que visam à sustentabilidade ambiental (utilizando produtos locais e de maneira inteligente) e, com isto, contributivo para um custo menor ao planeta.

Oliveira (2011) e Meladze (2015) sinalizam que o turismo gastronômico é um dos novos produtos turísticos que tem ganhado dimensão nos últimos tempos, bem como despertado a atenção por parte das divulgações das sociedades, fomentando a motivação de viagens em busca da gastronomia e suas peculiaridades locais.

Torre *et al.* (2011), definem que este cenário evidencia uma mudança de mentalidade do turismo, o qual é cada vez mais exigente em suas preferências e demanda mais um processo de qualidade do segmento.

A gastronomia, dentro do turismo, torna-se um elemento integrador da infraestrutura turística, seja como um elemento de oferta ou como um fator motivador para a realização da viagem (Bizinelli *et al.*, 2015; Bahls *et al.*, 2015), que pode proporcionar, segundo Santos *et al.* (2016), experiências turísticas únicas e diferenciadoras.

Salvo *et al.* (2013) relevam que o turismo, por meio do desenvolvimento gastronômico, deve ser entendido como uma alternativa econômica para cenários de crises, fazendo emergir novos atores, funções, formas de relacionamento e, ainda, novos temas sociais sobre os produtos típicos, o que promove, por contrapartida, o desenvolvimento local.

Em uma análise sobre a atratividade econômica do turismo gastronômico, Gordin *et al.* (2016) salientam que, em contrapartida à concorrência feroz que o mercado de turismo global está experimentando, o desenvolvimento da marca de lugar gastronômico é uma das maneiras de fortalecer a atratividade do destino e

superar algumas incertezas do segmento vivência.

Para Hillel *et al.* (2013) e Sánchez *et al.* (2014), os membros de um grupo cultural, ao possuírem uma ordem culinária única, externalizam suas características e, com isto, excluem todos os outros. Ressaltando a simbologia de que a gastronomia regional pode ser lembrada como uma marcadora de identidade cultural e esta identidade está no centro do turismo gastronômico.

Peccini (2013) evidencia que tão importante quanto a gastronomia regional são as informações sobre a mesma. A clareza sobre o que será consumido estabelece uma relação de confiança, fundamental no contexto do turismo gastronômico, entre a história e a cultura local, e o turista.

Björk e Hauppinen-Räisänen (2014) registram que a gastronomia regional/típica deve ser entendida como essencial sob diferentes ângulos, não se limitando somente ao turista. Constatando em que a gastronomia local é uma importante atração turística e central para a experiência turística, no entanto não é só para aqueles viajantes que têm um interesse especial em alimentos e estão extremamente envolvidos em ganhar experiências gastronômicas, mas também para aqueles que têm uma atitude mais casual para com a refeição / alimentos.

Schwartzhoffová (2014) contribui com a discussão ao incorporar outros aspectos do turismo gastronômico: tours, eventos, aulas e competições. Para Schwartzhoffová, o turismo gastronômico é uma viagem destinada a explorar a gastronomia, especialmente para provar as delícias culinárias nacionais, entre outras típicas. Além disso, também devem ser considerados como pertencentes ao turismo gastronômico as atividades de visitas a estabelecimentos de alimentação, eventos gastronômicos, aulas de culinária e participação ativa ou passiva nas competições gastronômicas. Desta maneira, o turismo gastronômico possui uma amplitude maior do que comumente é considerado.

Ao analisar as literaturas sobre turismo gastronômico e gastronomia, Forné (2016) ensina que esta estimativa é descrita de diferentes formas, como: i) a gastronomia como um produto de atração turística; ii) o comportamento do turista em relação ao consumo de alimentos; o interesse do turista em relação em alimentar-se e beber em qualquer evento e/ou atividades relacionadas.

Segundo Forné, esta é a alternativa que mais claramente representa este contexto é a gastronomia como fonte motivadora, principal para a realização de uma determinada viagem. Assim, o turista “busca conhecer a cultura local por meio de sua

gastronomia, através do modo de produção dos alimentos, da origem das receitas dos utensílios e das técnicas de cozinhar, etc.” (MARTINS *et al.*, 2016, p.230).

Segundo os autores Neto e Boulhosa (2013), as culinárias regionais e as tradições em torno dela, essas profundamente vinculadas as histórias pessoais e coletivas, se tornam marcantes da organização do cotidiano, na forma como usufruímos a vida, no modo que nos relacionamos com outras pessoas. Também, são fundamentais para a maneira de como aprendemos a ver e sentir nossos territórios de pertencimento. A gastronomia e o ato de comer integram, um complexo de crenças, hábitos e símbolos que denominamos de cultura e que nos ajuda a compreender e distinguir identidades.

A comida é portadora de mensagens, como afirma Scholliers (2009) em seu artigo sobre as tendências da culinária e da gastronomia, tais mensagens se tornaram mais frequentes, mais relevantes e mais observadas. Ao estudar a cultura a partir da gastronomia e do comer, podemos compreender ainda mais sobre a cultura e sobre o território.

Ao explorar as relações entre comida, seus significados e as formas como os territórios se mostram e são percebidos, segundo Neto e Boulhosa (2013) tornou-se parte do aparato de gestão e do planejamento territorial. A reputação gastronômico-culinária de um território é especialmente importante quando, confere a um lugar uma característica de singularidade, sendo percebida como um diferencial atraente.

A singularidade da gastronomia de um território deriva em parte da percepção de autenticidade relacionada a comida do lugar e/ou as características únicas e marcantes da oferta de comida no setor de alimentação fora do lar.

Para os autores Santiago, Medina e Brasileiro (2019) a identidade de um povo é construída a partir dos costumes do cotidiano. O ato de comer, não significa apenas o saciar a fome, mas transmite saberes e fazeres de tradições que são construídos social e culturalmente, isto porque a escolha de determinados alimentos, em detrimento de outros, reflete a complexidade dos processos econômicos e socioculturais dos territórios, que condicionam, nos diversos contextos, o que se come e como se come.

“O ato de comer não é um ato isolado e de caráter exclusivamente pessoal, pois carrega, em si, um forte elo entre algo que é universal, a fome, e algo que é particular, a escolha do quê, onde e como comer” (SILVA, 2005, p. 119).

No ato da alimentação, podemos reconhecer padrões coletivamente

construídos, aceitos e compartilhados por determinados indivíduos e comunidades são vivenciados, criando, ao mesmo tempo, identidade e diferenciação entre os grupos socioculturais.

“Os alimentos e os saberes culinários são, portanto, ferramentas de afirmação e transmissão de identidade que expressam a cultura de um território, podendo ser alçadas ao status de atrativo cultural e produto turístico” (SANTIAGO *et al.*, 2019, p.2).

Da Matta (1991) ressalta a relação simbólica entre a comida e a construção identitária de um povo. O universo da comida e dos sabores integram como elementos de construção das peculiaridades próprias de cada território.

A associação entre o universo da gastronomia e o turismo, podem ser o principal atrativo turístico de um destino, como defendem Botelho (2006) e Barroco (2008). Defendem que o potencial que a gastronomia possui em atrair pessoas para o destino, torna-se o diferencial, o elemento que interligam a memória sensorial (sabores, aromas, cores e texturas) e a memória espacial (lugar, espaço). “Essas memórias relacionam-se a outros atrativos do destino, criando um laço mais estreito entre o turista (que imerge na cultura do outro, do local) e o autóctone (que acolhe o olhar do outro, do turista)” (SANTIAGO *et al.*, 2019, p.2).

Baseado neste contexto, o turista é estimulado a se aproximar da cultura do lugar e a vivenciá-la como experiência turística. Por meio da gastronomia, o turista tem a possibilidade de entender e compartilhar novos traços e expressões culturais e naturais (clima, solo, vegetação) do destino (CUNHA; OLIVEIRA, 2009), estabelecendo, portanto, um vínculo simbólico com o local visitado.

Como afirma Fagliari (2005), a gastronomia típica cumpre o papel de integrante cultural entre dois povos, sendo exímio produto a ser trabalhado pelo turismo. Ao transformar a gastronomia típica em atrativo turístico, autóctones e turistas se beneficiam, pois um tem a certeza da revitalização e preservação de suas receitas e rituais culinários e, o outro (turista), tem a possibilidade de vivenciar e trocar experiências culturais. Estas trocas retratam, assim, o “eu” (autóctone) a sua cotidiana expressão identitária.

O que antes era consumido como uma necessidade primária de saciar a fome, a partir do turismo, segundo Santiago *et al.* (2019) torna-se um produto com forte apelo do mercado de consumo. Este apelo turístico altera o significado primário do alimento – nutrir-se –, para um símbolo imaterial importante, a ponto de ser considerado um presente que será comprado pelos turistas.

O Turismo Gastronômico está relacionado a todas as atividades que utilizam a comida como meio de conexão entre as pessoas, os lugares e o tempo.

Queremos ser agentes de mudança, engajar as pessoas a refletirem sobre a comida além do prato e contribuir para o desenvolvimento de um turismo responsável. Acreditamos que toda reflexão se inicia com informação de qualidade e é intensificada com experiências marcantes. Assim, o turismo gastronômico é uma excelente ferramenta para dar início a esta transformação.

É um mercado criativo pois engloba diferentes representantes da indústria de comida, bebida e hospitalidade. O Turismo Gastronômico é composto por atividades que proporcionam experiências de consumo e apreciação de comidas e bebidas, apresentadas de tal maneira que valorizam a história, a cultura e o meio ambiente de determinada região.

Explorar a culinária e os prazeres da mesa sempre esteve associado a momentos de lazer e a viagens, porém o conceito de turismo gastronômico evoluiu para abranger atividades além do prato. São atividades turísticas e de entretenimento que posicionam a gastronomia como um pilar da identidade regional e patrimônio cultural e valorizam a relação entre a comida e sociedade.

Cria a possibilidade das pessoas se aproximarem do alimento em níveis diferentes da cadeia de valor e aprenderem com quem produz. Desta forma, é possível ampliar o desenvolvimento econômico para diferentes camadas da sociedade e oferecer experiências mais pessoais e autênticas para o viajante.

O turismo pode tornar o ato da alimentação em um momento de muito prazer. A gastronomia é capaz de aproximar os turistas com a cultura local, ou seja, com os saberes e fazeres específicos da região, contribuindo para fortalecimento da identidade cultural da sociedade.

O turismo gastronômico é uma das atividades que proporcionam experiências de consumo e apreciação de comidas e bebidas, apresentadas de tal maneira que valorizam a história, a cultura e o meio ambiente de uma determinada região.

A cidade de João Pessoa é conhecida por sua bela paisagem e pela tranquilidade do seu cotidiano. Por causa destas características consegue atrair o ano todos turistas com inúmeras motivações como: cultura, eventos, negócios e as praias. A localidade possui características que viabilizam o turismo cultural e dentre os seus elementos representativos está a gastronomia, mas especificamente a sua culinária popular.

Assim, uma melhor compreensão do turismo gastronômico, além dos vínculos com o desenvolvimento local e, neste caso específico, do papel desempenhado pelas partes interessadas (*stakeholders*) e pelas redes que a formam, deve contribuir para uma implementação eficaz das estratégias de desenvolvimento nas regiões ou nas comunidades locais, sendo que os alimentos são o meio de melhorar seu status socioeconômico (Londoño, 2015).

O turismo Gastronômico é uma maneira saborosa de viajar.

#### **2.4.2 Turismo em João Pessoa**

A demanda por espaços de lazer nas zonas de praia nordestinas é motivadora de ações, direcionadas por grupo de empreendedores, os quais se especializaram com o tempo. A princípio voltado a uma demanda local, principalmente de uma classe média que segue movimento iniciado pela elite e recentemente voltado a uma demanda cada vez mais externa, tanto de brasileiros como de estrangeiros que descobrem as paragens litorâneas dos estados nordestinos.

Assim, encontra-se respaldo na realidade brasileira, notadamente na nordestina. Historicamente, a urbanização das praias nordestinas é decorrente do interesse de grupos das classes dominantes, que, com a valorização das regiões costeiras e o *status* social adquirido pelas regiões litorâneas no final do século XX, exigiram do Estado infraestrutura para suas novas aquisições imobiliárias, as casas de praia (DANTAS *et al.*, 2008).

A produção do espaço pensado a partir da reprodução das relações sociais de produção nas regiões litorâneas no Nordeste (CRUZ, 2007), explorando o fenômeno do lazer, o crescimento, a aceleração da urbanização e da sua influência no espaço (FONSECA, 2005; DANTAS *et al.*, 2008).

Soneiro (1991 *apud* Fonseca, 2005, p. 32) justifica que “a atividade turística está centrada na busca e na atração pelo “o outro”, o que faz da diferenciação espacial um aspecto importante na análise do fenômeno turístico”. Assim, cidades eleitas no Nordeste, em sua grande parte pelos aspectos físico-naturais que detêm, passam a receber estrutura, investimentos e modificações.

Nesta perspectiva, “os “lazer” constituíram a etapa do intermediário, a conexão entre a organização capitalista da produção e a conquista de todo o espaço.

Os espaços de lazer constituem objeto de especulações gigantescas, mal controladas e, frequentemente, auxiliadas pelo Estado. “O espaço é vendido a alto preço aos cidadãos expulsos da cidade pelo tédio e pelo bulício. Férias, exílio, refúgio, este espaço reduz-se à propriedade visual que depressa se perde” (LEFEBVRE, 2006, p. 67).

Ao analisar este aspecto da história do litoral nordestino, o Estado da Paraíba teve o início de sua urbanização concentrada no centro de sua capital e com o desenvolvimento das cidades viu valorizada sua região costeira. O início da urbanização do município se deu, inicialmente às margens do Rio Sanhauá.

Dessa maneira, transferiu sua região de confluência urbana do centro para o mar (MELLO, 2011). Localizada no Nordeste brasileiro, João Pessoa apresenta clima tropical úmido e uma população de aproximadamente 730 mil habitantes (IBGE, 2011).

Cidade onde o sol nasce primeiro por ser extremo oriental das Américas, por muitos anos, foi considerada uma das cidades mais verde do mundo. Detentora de muitas belezas, praias aptas para banho (diferentemente da capital de Pernambuco, Recife), com águas mornas, reservas de Mata Atlântica e ainda uma tranquila população, todas essas são características naturais que põem a capital do Estado da Paraíba à frente de muitos destinos turísticos do Brasil.

O turismo é uma atividade de milhões de dólares, a cada época são eleitos novos destinos, novos públicos e novas formas de se fazer o turismo. No Brasil, esse crescimento, e acordo com a Embratur (2013), as receitas de turistas internacionais no país em 2013 foi de US\$ 6,7 bilhões na economia brasileira, consolidando crescimento de mais de 170% nos últimos 10 anos (2003-2013).

Conforme Wills Leal (2001), a história do turismo na cidade de João Pessoa teve o seu marco inicial na construção de um hotel – o Hotel Tambaú - no ano de 1971 por João Agripino, então governador do Estado.

Nota-se a partir da inserção do dinheiro público para construção de um hotel, a valorização da região e o aumento de especulação da área. Mais tarde, nos anos 80, iniciou-se a execução de obras, como a do Mercado de Artesanato Paraibano (MAP), o Centro Turístico de Tambaú a construção do Aeroporto e do Terminal de Passageiros.

Além dessas ações, pode-se destacar a construção da Avenida Litorânea, ligando as praias do Litoral Norte às praias de João Pessoa, e o Projeto Costa do Sol

(LEAL, 2001, p. 44), hoje intitulado Polo Turístico Cabo Branco.

O projeto Polo Turístico Cabo Branco localiza-se no litoral sul de João Pessoa, capital do Estado da Paraíba. Seu projeto afirma buscar uma alternativa para o desenvolvimento socioeconômico do Estado, por meio do aproveitamento das potencialidades turísticas da região. Tal projeto foi inspirado no modelo turístico implantado no México, que tem como principal representante o Polo de Cancun.

Atualmente, o projeto teve suas obras retomadas e passou a chamar-se “Polo Turístico Cabo Branco”. O mesmo órgão que o embargou, agora o autoriza, justificando ter o projeto se adequado a algumas normas, por meio do ofício N.º 00649/09 de 26 de agosto de 2009, a Superintendência Estadual de Administração do Meio Ambiente (SUDEMA) teve a decisão de suspender o embargo.

No ano de 2011, foi iniciada a segunda fase do projeto, o Governo do Estado da Paraíba que investiu na criação de um dos maiores centros de convenções do Nordeste, com área de quase 20 mil metros quadrados, e que propõe aumentar em 30% o fluxo turístico da capital da Paraíba. O projeto, que inicialmente foi inspirado ao realizado em Cancun no México, modificou um pouco seu foco (sol e mar), e foi desenvolvido na perspectiva de atrair investimentos para o turismo de eventos, feiras e de negócios.

Houve um aumento considerável de turistas após esses investimentos, no entanto são projetos voltados para o empresariado da hotelaria, prioritariamente. Dentro dessas ações não ocorreu capacitação da população residente, inserção de economias solidárias e criativas, as quais fornecem o empoderamento da população residente sobre sua região.

“Os aspectos econômicos do turismo são, de forma geral, supervalorizados, negligenciando aspectos tão ou mais importantes, como o social e o cultural. A sociedade civil organizada deve dividir com o Estado o poder de decidir o seu turismo” (AZEVEDO, 2008, p.12).

De fundamental importância se buscar um modelo de desenvolvimento integrado, conciliando participação política da sociedade, ética, transparência, compromisso social e ambiental, leis de mercado mais justas para com a maioria da população.

Nota-se, com a retomada da implementação do Polo Turístico Cabo Branco, a tentativa do Governo do Estado da Paraíba em entrar no cenário competitivo do turismo e entre as cidades do Nordeste. O Estado como promotor e especulador do

encontra mais uma vez a justificativa pela criação de emprego e renda.

## 2.5 CONTEXTO PANDÊMICO E O IMPACTO NO SETOR DE TURISMO

Atualmente, a sociedade enfrenta um grande desafio. Com o início da pandemia de SARS-CoV-2, a população mundial precisou mobilizar-se para cumprir as regras do isolamento social, a fim de preservar a saúde. Entretanto, ao mesmo tempo, é necessário encontrar soluções para minimizar os impactos sociais e econômicos decorrentes de suas consequências.

O coronavírus refere-se a uma tipologia de vírus que causa infecções respiratórias, sendo que no homem foram verificados pela primeira vez em 1937 (MACEDO; ORNELAS; BOMFIM, 2020).

Em 31 de dezembro de 2019 foi descoberto em Wuhan, na China, um novo tipo de coronavírus, cuja doença causada pelo mesmo foi denominada Corona Virus Disease 2019 (SARS-CoV-2).

Em 11 de março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) classificou a doença como uma pandemia (BRASIL, 2020).

No mundo, em 07 de abril de 2021, foram contabilizados 131.832.701 contaminados e 2.861.123 óbitos segundo a Organização Pan-Americana de Saúde (OPAS, 2021), enquanto no Brasil foram 13.197.031 casos confirmados de SARS-CoV-2 e 341.097 óbitos (BRASIL, 2021).

Estes dados, infelizmente demonstram a magnitude dos impactos da pandemia na saúde da população mundial e brasileira, que, atualmente é o epicentro da doença no mundo. Em paralelo, somam-se a esses os impactos econômicos e sociais.

No passado, poucas vezes presenciamos um nível tão alto de incerteza, pois a velocidade com que o a SARS-CoV-2 se alastrou e continua a se alastrar globalmente é incomparavelmente maior que a capacidade de se produzirem indicadores de seus impactos.

Inúmeras atividades econômicas foram afetadas pelo distanciamento social, inclusas os restaurantes que precisaram rapidamente se adequar e buscar alternativas para se manter no mercado segundo o Instituto Brasileiro de Economia (IBRE, 2020).

Saunders-Hastings e Krewski (2016), afirmam que a globalização permitiu que esses fatores que surgem em uma pandemia aumentassem sua potencialidade

devido ao alto fluxo de pessoas transitando pelo mundo, ao contraponto que a mesma proporcionou que houvesse um diálogo entre os países, facilitando assim a cooperação em pesquisas na saúde e na resposta de vigilância epidemiológica.

Além de mudanças no volume de viagens, os governos também podem impor restrições legais às viagens e usar a triagem de saída e entrada (Eichner, Schwehm, Wilson e Baker, 2009).

Faulkner (2001) pondera que existe escassez de pesquisas sobre fenômenos de crises ou desastres, como é o caso das pandemias, no turismo e que isso ocorre tanto sobre os impactos de tais eventos nas esferas da indústria e das organizações específicas, como em relação às respostas do setor do turismo frente a esses momentos.

Hajibaba, Gretzel, Leisch e Dolnicar (2015) mencionam que os turistas têm certa resistência em mudar seu comportamento de consumo, mantendo o hábito de viajar mesmo em períodos de crise.

A pandemia ocasionada pela SARS-CoV-2 é, segundo Higgins-Desbiolles (2020), uma nova oportunidade para se moldar comportamentos desejáveis nos turistas, visto que o setor turístico desejava há algum tempo um novo perfil de consumidores (Brouder, 2020).

A expectativa de um novo perfil de turista pós-SARS-CoV-2 une Mostafanezhad (2020) e Everingham e Chassagne (2020), Pernecky (2020) e Crossley (2020).

Brouder *et al.* (2020), consideram que este novo turista, possivelmente, expressará mais solidariedade, maior consciência sustentável, maior preocupação com o desenvolvimento local. As necessidades de mudança do comportamento do turista diante das regras de distanciamento é, para Mostafanezhad (2020), urgente, pois reestruturará a sociedade e o setor do turismo.

Stankov *et al.* (2020) expõem que a pandemia da SARS-CoV-2 fornece espaço e tempo (literalmente) para que os turistas reflitam no autoisolamento sobre suas práticas e seus comportamentos turísticos anteriores.

Everingham e Chassagne (2020) alegam que esse momento fará o turismo ser repensado a partir do atual modelo do hiperconsumo.

Zenker e Kock (2020) acreditam que, após refletir, o turista terá um menor interesse em viagens internacionais e maior fluxo será maior nos destinos próximos às residências dos turistas, o que resultará na cautela de escolher destinos

superlotados.

Um comportamento mais consciente de consumo, beneficiaria a indústria do turismo pós-pandemia (Stankov *et al.*, 2020), o que é vital para a recuperação econômica do setor (Everingham & Chassagne, 2020). Brouder (2020) indica a necessidade por inovações institucionais por parte da oferta e também da demanda turística.

O Turismo é uma das atividades econômicas mais produtivas e importantes para o desenvolvimento da sociedade como um todo. A denominada indústria da hospitalidade, é muito diversificada no Brasil e no mundo principalmente por conta da mobilidade turística que explora diversos ramos de serviços: hotéis, restaurantes, bares, pousadas e similares.

Beni (2020, p. 2) define o Turismo como “um fenômeno multi, inter e transdisciplinar na sua formação superior e na gestão pública. Além dessas características, devemos considerar ainda a transversalidade e a intersetorialidade. Turismo está sujeito a vetores de transformação de diferentes origens. Importantes e recentes desenvolvimentos revelam tendências de consumo, conduzidas por novos padrões e valores da sociedade, da família, das inovações tecnológicas, globalização ou resultados da adaptações necessárias, decorrentes das mudanças climáticas, rentabilidade econômica, convulsões sociais, imigração em massa, instabilidade política, insegurança nos modais de transportes, riscos meteorológicos e geológicos, adventos epidêmicos e pandêmicos, terrorismo e, mais recentemente, decorrente de um significativo aumento da demanda internacional”.

Um dos grandes desafios da categoria é enfrentar os ciclos instáveis do setor, que são prejudiciais para o bom andamento do negócio. E, assim como o turismo, a gastronomia é um mercado que, com menos recursos, gera muitos empregos diretos e indiretos.

A pandemia gerada pelo SARS-Cov-2, doença causada pelo novo coronavírus, impôs ao mundo uma realidade inédita, delineada por crises sanitárias e econômicas sem precedentes. Enquanto não há uma vacina contra o vírus e nem um horizonte para o fim desse período histórico, a sociedade adapta-se ao “novo normal”.

Diante do cenário de pandemia, surgem consumidores mais desconfiados e exigentes. Pois neste momento pesa a questão de rigorosos padrões e de novos

A relação entre mobilidade e turismo se caracteriza por ser interdependente. Segundo Coriolano e Fernandes (2012, p.2), “[...] sem mobilidade não há turismo”,

pois o turismo supõe deslocamento, mudança de lugar e movimento”.

A seguir, algumas notícias abordadas pela mídia sobre o turismo no município de João Pessoa durante o contexto pandêmico.

Em 18 de março de 2020 o Portal T5 noticiou que as visitas a pontos turísticos em João Pessoa – PB foram suspensas em uma das ações como forma de prevenção do novo Coronavírus: <https://www.portalt5.com.br/noticias/single/nid/visitas-a-pontos-turisticos-em-joao-pessoa-estao-suspensas-veja-a-lista/> .

No dia 06 de abril de 2020 o Portal Correio divulgou que a PBTur iniciava uma ação de divulgação pedindo que os turistas não cancelem as visitas à Paraíba, apenas adiem: <https://portalcorreio.com.br/pb-pede-turistas-nao-cancelem-viagens/> .

O portal de notícias WSCOM – Inovação e Credibilidade em 22 de junho de 2020 informou que os profissionais do setor de Turismo da Paraíba realizaram um protesto na Granja Santana, reivindicando um maior diálogo com o Governador João Azevêdo: <https://wscom.com.br/profissionais-do-setor-de-turismo-na-paraiba-realizam-protesto-em-joao-pessoa/> .

O site Paraíba Online em 10 de agosto de 2020 inteirou que os profissionais da área do turismo em João Pessoa fizeram um protesto solicitando retomada: <https://paraibaonline.com.br/2020/08/profissionais-da-area-do-turismo-em-jp-fazem-protesto-solicitando-retomada/> .

Na data de 29 de agosto de 2020 o site Catraca Livre relatou que a Paraíba iniciava a reabertura de atrativos turísticos: <https://catracalivre.com.br/viagem-livre/paraiba-inicia-reabertura-de-atrativos-turisticos/> .

O Diário da Região, da cidade de São José do Rio Preto, no Estado de São Paulo – SP expressou em 05 de setembro de 2020 que os pontos turísticos da Paraíba reabriram: <https://www.diariodaregiao.com.br/vida-e-estilo/turismo/2020/09/1204755-pontos-turisticos-da-paraiba-reabrem.html>> .

A Rádio Tabajara em 26 de novembro de 2020 anunciou que a retomada do turismo de negócios foi tema do *Convention Bureau Summit Mice 2020 - Transformando Cenários*, que teve o objetivo de apontar soluções para a cadeia produtiva do turismo: <https://radiotabajara.pb.gov.br/noticias/retomada-do-turismo-de-eventos-e-tema-de-evento-gratuito> .

O Portal Brasileiro do Turismo em 20 de janeiro de 2021 difundiu que o Secretário de Turismo de João Pessoa – PB se reuniu com o *Convention & Visitors Bureau* e foi imperativo que a promoção da cidade seja um diferencial para atrair mais

e novos eventos: <https://www.mercadoeventos.com.br/noticias/politica/secretario-de-turismo-de-joao-pessoa-pb-se-reune-com-cvb-local/> .

A União – Empresa Paraibana de Comunicação, expôs em 09 de fevereiro de 2021 que a PBTur e Secretaria de Turismo de João Pessoa fizeram o planejamento para ações no primeiro semestre: <https://auniaio.pb.gov.br/noticias/turismo/pbtur-e-secretaria-de-turismo-de-joao-pessoa-fazem-planejamento-para-acoes-no-primeiro-semester> .

Em 22 de fevereiro de 2021 o site Melhores Destinos noticiou que Salvador e João Pessoa fechavam suas praias para o turismo: <https://www.melhoresdestinos.com.br/fechamento-salvador-paraiba.html> .

No dia 28 de fevereiro de 2021 o G1 Paraíba da emissora Rede Globo de Televisão divulgou que a pandemia de SARS-CoV-2 mudou o perfil do turismo na Paraíba que o número de visitantes diminuiu no verão: <https://g1.globo.com/pb/paraiba/noticia/2021/02/28/pandemia-muda-perfil-do-turismo-na-paraiba-e-numero-de-visitantes-cai-no-verao.ghtml> .

O G1 Paraíba da emissora Rede Globo de Televisão também informou sobre o protesto contra medidas restritivas dos representantes do setor de turismo em 15 de março de 2021: <https://g1.globo.com/pb/paraiba/noticia/2021/03/15/representantes-do-setor-de-turismo-realizam-protesto-contramedidas-restritivas-em-joao-pessoa.ghtml> .

Também em 15 de março de 2021 o site Click PB inteirou quanto o protesto dos operadores do turismo: <https://www.clickpb.com.br/paraiba/operadores-de-turismo-protestam-contramedidas-restritivas-em-joao-pessoa-nesta-segunda-feira-303384.html> .

Na data de 18 de março de 2021 o site Paraíba Total – Canal de Economia, Mercado e Negócios relatou a reunião da Prefeitura Municipal de João Pessoa com a Fecomércio – PB para discutirem ações conjuntas no processo de retomada da economia: <http://www.paraibatotal.com.br/noticias/2021/03/18/77672-prefeitura-de-joao-pessoa-e-fecomercio-discutem-acoes-conjuntas> .

A Prefeitura Municipal de João Pessoa em 25 de março de 2021 apresentou linhas de financiamento para empresas do setor de turismo: <https://www.joaopessoa.pb.gov.br/noticias/secretarias-e-orgaos/prefeitura-apresenta-linhas-de-financiamento-para-empresas-do-setor-de-turismo/> .

O site Portal Eventos expressou em 26 de março de 2021 que o turismo

precisava respirar e também informou quanto as linhas de financiamento anunciadas pela Prefeitura Municipal de João Pessoa: <https://www.revistaeventos.com.br/Destino/O-Turismo-precisa-respirar:-Secretaria-de-Turismo-de-Joao-Pessoa-oferece-linhas-de-financiamento-para-empresas-do-setor/51163> .

A Assembleia Legislativa da Paraíba (ALPB) aprovou, na terça-feira 13 de abril de 2021, a concessão da Medalha Epitácio Pessoa para a advogada e maquiadora paraibana Juliette Freire: <http://www.al.pb.leg.br/39326/apos-sofrer-xenofobia-destacar-turismo-gastronomia-e-cultura-da-paraiba-juliette-e-homenageada-pela-alpb.html> .

Por fim, no Dia Mundial do Turismo, 08 de maio de 2021 a Prefeitura Municipal de João Pessoa desenvolveu e apresentou um grande projeto de recuperação da cidade no setor turístico: <https://www.joaopessoa.pb.gov.br/noticias/secretarias-e-orgaos/prefeitura-de-joao-pessoa-desenvolve-grande-projeto-de-recuperacao-da-cidade-no-setor-turistico/> .

Para muitos especialistas nas áreas de turismo e hotelaria, estima-se que a conviveremos com um cenário atípico pelos próximos dois anos. O turismo doméstico voltará a ser valorizado e haverá muitas viagens de uma cidade a outra de carro para ver, principalmente, os familiares e amigos. Pois essa forma de deslocamento vem sendo apontada no último ano como um dos principais focos de desenvolvimento do turismo brasileiro.

Entre as atividades que sofreram com a pandemia pode-se destacar os restaurantes, que compõem a cadeia do turismo gastronômico, e que vêm sendo afetados de forma intensa em razão do isolamento social necessário para evitar a proliferação da SARS-CoV-2.

Nesse contexto, a SARS-CoV-2 é um tema complexo que afeta a saúde da população de todo o planeta, envolvendo aspectos relacionados à política e à economia, além de pressionar a mudança de hábitos das comunidades com ações como as regras do distanciamento social e a utilização de máscaras e álcool em gel.

Entende-se que o turismo gastronômico será bastante afetado economicamente pela pandemia e deverá reestruturar seus estabelecimentos, a fim de que possam continuar a exercer suas atividades durante e no cenário pós pandêmico.

Partindo das lacunas encontradas sobre os estudos pandêmicos, o objetivo

geral deste estudo, cujo início foi em março de 2021, consiste em traçar estratégias para a pandemia da SARS-CoV-2 sobre a prática do turismo gastronômico na perspectiva de turistas brasileiros que estavam viajando, ou pretendiam viajar para João Pessoa - PB, em período próximo à expansão da doença pelo país.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo será explicitado os tipos de estudos, os métodos e as técnicas utilizados na busca por dados e informações necessários para conquistar os objetivos do TCC. Primeiramente, detalha-se as características da pesquisa, seguido da discussão da classificação, do tipo de pesquisa e da abordagem adotados. Após apresenta-se os elementos investigados na pesquisa, a análise descritiva dos indicadores da pesquisa e os procedimentos para a coleta dos dados. Em seguida, são apresentadas a coleta de dados. Por fim, explicitam-se as estratégias de tratamento dos dados e as etapas de desenvolvimento da pesquisa.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente TCC tem enfoque exploratório, que visou proporcionar um ato ou efeito de conhecer o objeto em estudo, descrevendo as estratégias para o Turismo Gastronômico no município de João Pessoa durante a pandemia de SARS-CoV-2.

De acordo com Gil:

Pode-se definir pesquisa como procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema (GIL, 2002, p. 17).

A presente pesquisa deste TCC é caracterizada por investigações que, somadas às pesquisas bibliográficas e/ou documentais, realizou-se a coleta de dados. Posteriormente tais dados serão analisados e interpretados com base em uma fundamentação teórica sólida e bem fundamentada. O objetivo final, será compreender e explicar o problema que é objeto de estudo da pesquisa.

De acordo com Gil (2002, p. 44)

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há

pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas. As pesquisas sobre ideologias, bem como aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema, também costumam ser desenvolvidas quase exclusivamente mediante fontes bibliográficas (GIL, 2002, p. 44 – 45).

Nem sempre é clara a distinção entre as pesquisas bibliográficas e as documentais, já que, a rigor, as fontes bibliográficas nada mais são do que documentos impressos para um determinado tipo de público. Além do mais, boa parte das fontes usualmente consultada nas pesquisas documentais, tais como jornais, boletins e folhetos, podem ser tratados como fontes bibliográficas.

A pesquisa documental, baseada em Gil:

Assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. O desenvolvimento da pesquisa documental segue os mesmos passos da pesquisa bibliográfica. Apenas cabe considerar que, enquanto na pesquisa bibliográfica as fontes são constituídas sobretudo por material impresso localizado nas bibliotecas, na pesquisa documental, as fontes são muito mais diversificadas e dispersas (GIL, 2002, p. 46 - 47).

Nesse sentido, é possível até mesmo tratar a pesquisa bibliográfica como uma forma de pesquisa documental, que se vale especialmente de material impresso sobretudo para fins de leitura.

As pesquisas exploratórias, segundo Gil: (2002, p. 41) “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”.

Quanto a abordagem adotada ela será bibliográfica, documental e exploratória, pois para a obtenção dos dados utilizados neste TCC, foram utilizados estes três procedimentos.

### 3.2 COLETA DE DADOS

Quanto aos tipos de dados coletados, neste TCC foram utilizados os dados secundários de pesquisas documentais (FGV, J. P. Morgan Serviços Financeiros e Empresa Paraibana de Turismo - PBTur).

“Os dados coletados podem ser classificados em dados primários e secundários. Os dados primários são aqueles que apresentam relação física direta com os fatos analisados, ou seja, foram coletados especificamente para uma determinada investigação. Os dados secundários, por sua vez, referem-se às informações que não apresentam relação direta com o acontecimento registrado, tendo sido reunidos para algum outro propósito que não o estudo imediato em mãos” (RICHARDSON, 1999, p.76).

Segundo Mattar (2005, p. 134), “[...] dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, com propósitos outros ao de atender às necessidades da pesquisa em andamento, e que estão catalogados à disposição dos interessados”.

Os dados secundários presentes neste TCC são oriundos de dados coletados por meio de pesquisa bibliográfica e documental, e também por meio da internet. Estes dados secundários foram dados coletados por outros pesquisadores, institutos ou por governos:

Agência Brasília – Secretaria de Estado de Comunicação do Distrito Federal. Turismo reúne setor gastronômico para criar soluções integradas. 12 de maio de 2020, : <https://www.agenciabrasilia.df.gov.br/2020/05/12/turismo-reune-setor-gastronomico-para-criar-solucoes-integradas/>;

Blog Omnibeas. 29 de julho de 2020. As 6 lições importantes da pandemia para hotelaria: <https://omnibeas.com/blog/2020/07/as-6-licoes-mais-importantes-da-pandemia-para-hoteleira/>;

Fundação Getúlio Vargas – FGV. Impacto Econômico do Covid - 19 – Propostas para o turismo brasileiro. Abril de 2020: [https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/01.covid19\\_impactoeconomico\\_v09\\_compressed\\_1.pdf](https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/01.covid19_impactoeconomico_v09_compressed_1.pdf);

J.P.Morgan Private Bank. A crise da COVID-19: a América Latina vai enfrentar uma década perdida (2015–25)? 16 de abril de 2020:

<https://privatebank.jpmorgan.com/content/dam/jpm-wm-aem/documents/pt/investing/LatAm-The-Economist-Portuguese.pdf>;

Valor Investe – Globo Notícias. Coronavírus deve levar à falência 10% dos hotéis e 30% dos restaurantes no país. 13 de abril de 2020:

<https://valorinveste.globo.com/mercados/brasil-e-politica/noticia/2020/04/13/coronavirus-deve-levar-a-falencia-10percent-dos-hoteis-e-30percent-dos-restaurantes-no-pais.ghtml>;

VC S/A. Como o isolamento social abriu um novo mercado para o turismo. 09 de dezembro de 2020: <https://vocesa.abril.com.br/especiais/o-turismo-no-pos-pandemia/>.

A principal vantagem em poder utilizar dados que já foram colhidos, o que traz economia de tempo e principalmente o respeito as regras de isolamento e distanciamento social oriundas da pandemia de SARS-CoV-2, uma das impulsionadoras da justificativa deste TCC.

### 3.3 ELEMENTOS INVESTIGADOS NA PESQUISA

Nesta pesquisa, investigou-se as estratégias para o Turismo Gastronômico no município de João Pessoa durante a pandemia de SARS-CoV-2, tomando-se como ponto de partida as pesquisas da J.P.Morgan sobre a eventual recuperação da América Latina da crise da COVID-19, a qual afirma, que provavelmente será gradual e desigual.

Com base em pesquisas realizadas em 2020, quando se percebeu tamanha relevância da temática e, ao mesmo tempo, a importância em se expandir a pesquisa.

### 3.4 ESTRATÉGIAS DE TRATAMENTO DOS DADOS

Dentre as estratégias de tratamento em análises de conteúdos qualitativos adotadas neste TCC, foi uma análise de conteúdo é uma alternativa para salientar as relações existentes entre o efeito estudado neste TCC e outros fatores.

De acordo com Gil *apud* Severino:

Escolher um tema e definir seu enfoque não é suficiente para iniciar uma pesquisa bibliográfica. É necessário que o tema seja problematizado, ou seja, colocado em termos de um problema a ser solucionado. Essa problematização não constitui tarefa mecânica, mas é produto da reflexão surgida por ocasião das leituras, dos debates, das experiências, da aprendizagem, enfim, da vivência intelectual no meio universitário e do ambiente científico e cultural (GIL 2002, p. 88 *apud* SEVERINO, 2001).

O grande volume de material produzido pelos meios de comunicação e a necessidade de interpretá-lo determinou o aparecimento da análise de conteúdo. “Essa técnica possibilita a descrição do conteúdo manifesto e latente das comunicações” (GIL, 2002, p. 89).

A análise de conteúdo é constituída por uma metodologia de pesquisa empregada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de textos, trazendo as descrições sistemáticas qualitativas, apoia na reinterpretação das mensagens e a alcançar uma compreensão de seus significados.

A análise de conteúdo desenvolve-se em três fases. A primeira é a pré-análise, onde se procede à escolha dos documentos, à formulação de hipóteses e à preparação do material para análise. A segunda é a exploração do material, que envolve a escolha das unidades, a enumeração e a classificação. A terceira etapa, por fim, é constituída pelo tratamento, inferência e interpretação dos dados (BARDIN, 2004 *apud* GIL, 2002, p. 89).

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações, dando importância a semântica para o desenvolvimento deste método. Por semântica, entende-se, a pesquisa do sentido de um texto.

“Pode-se por assim dizer que o método de análise de conteúdo é balizado por duas fronteiras: de um lado a fronteira da linguística tradicional e do outro o território da interpretação do sentido das palavras (hermenêutica)” (CAMPOS, 2004, p. 612).

Produzir inferências sobre o texto objetivo é a razão de ser da análise de conteúdo. Confere a análise de conteúdo, uma relevância, não apenas produzindo suposições subliminares acerca de determinadas mensagens, mas em embasá-las com pressupostos teóricos de diversas concepções de mundo e com as situações concretas de seus produtores ou receptores. Situação concreta que é visualizada segundo o contexto histórico e social de sua produção e recepção.

A análise de conteúdo em uma pesquisa, faz parte de uma busca prática e teórica, representando uma abordagem metodológica com características e possibilidades próprias no campo das investigações sociais.

O grande volume de material produzido pelos meios de comunicação, principalmente com o foco na pandemia de SARS-CoV-2 impôs a necessidade de interpretá-los, determinando assim, a análise de conteúdo. A técnica de análise de conteúdo possibilitou a descrição dos conteúdos produzidos pelos meios de comunicações utilizados neste TCC.

Este processo ofereceu uma imagem ainda mais clara dos dados e auxiliou no processo de identificação dos padrões deste TCC.

## 4 ANÁLISE DE DADOS

### 4.1 ANÁLISE DO TURISMO GASTRONÔMICO NO MUNICÍPIO DE JOÃO PESSOA – PB DURANTE A PANDEMIA DE SARS-CoV-2.

Essa seção vem responder ao objetivo específico “Contextualizar o turismo gastronômico do município de João Pessoa – PB”.

Dentro do turismo, a gastronomia típica da cidade de João Pessoa - PB se apresenta como um atrativo turístico territorial, tanto no âmbito gastronômico, como no cultural, seja como atrativo principal ou como um plano de fundo das visitas temporárias.

Para Quan e Wang (2004), as motivações dos turistas para o consumo alimentar estão associadas à curiosidade sobre a gastronomia local e/ou a necessidade de alimentar-se, uma vez que o turista se encontra fora da sua residência e precisa satisfazer suas necessidades básicas.

Henriques e Custódio (2010) ressaltam que, no que se refere ao consumo alimentar na atividade turística, há sempre expectativas da parte do turista, traduzida algumas vezes em apreensão ao conhecer um prato típico de um território. Isto porque a gastronomia regional remete aos turistas, uma nova experiência e um novo sabor, marcados pela “autenticidade” da gastronomia do local.

Outra questão que circunda a gastronomia típica como atrativo turístico é a autenticidade (FOX, 2007). A autenticidade deste tipo de gastronomia é muitas vezes um mito ou ainda uma releitura, uma representação da realidade que se deseja demonstrar e rememorar.

No caso da gastronomia como uma atividade turística, este processo muitas vezes acontece de forma mais rápida. Com muita frequência, as identidades das gastronômicas de uma região são reduzidas a um prato, como se aquele prato representasse a multiplicidade cultural que compõe a história gastronômica.

Lévi-Strauss (2004, p.129), resalta que a busca pela autenticidade tem um “sentimento de nostalgia, de um tempo perdido e irreversível”, que não será mais alcançado e que se confunde no anseio paradoxal de retomar algo que já passou, mas que não se pretende, verdadeiramente, voltar por completo ao tempo dado da memória vinculada”.

usos e costumes do homem sertanejo. Acrescenta-se a estes elementos, as características adquiridas pelos colonizadores que se espalharam ao longo do território, dos nativos (índios) que já habitavam a região e os africanos, que foram trazidos para trabalhar no campo. A gastronomia paraibana também sofre influências dos aspectos geográficos e climáticos, que contribuem para diversidade alimentícia da região. O estado, como os demais que compõem o Nordeste, possui uma vasta variedade e riqueza dos saberes e fazeres da culinária, hábitos que foram transmitidos também em sua capital, João Pessoa. A gastronomia pessoense, também é conhecida pela culinária sertaneja, regional e os pescados (NASCIMENTO; OLIVEIRA, 2018, p. 200 - 201).

A culinária sertaneja é, segundo Santiago *et al.* (2019), antes de tudo, uma comida forte.

Como no sertão se acorda cedo e trabalha-se muito, a culinária é vigorosa e calórica, principalmente nas refeições feitas pela manhã e ao cair da noite. O cardápio é extenso: carne de sol, feijão verde, galinha caipira, arroz de leite, feijão-de-corda com carne de bode, rubacão (feijão, arroz, charque, queijo e legumes), baião de dois (arroz, feijão e queijo coalho), paçoca (carne de sol assada e desfiada, socada no pilão com farinha), fava, buchada de bode e sarapatel (refogado de miúdos de porco ou de bode). Para a sobremesa, uma caprichada alquimia de doces, como a pamonha, a tapioca, o queijo coalho assado com mel de engenho (caldo de cana cozido) e a coalhada com rapadura e alfenim (massa clara feita com mel de engenho) (GUIA BRASIL, 2020, p .518 - 519).

Como valor simbólico, a associação da gastronomia típica, com a história de um povo e seu contexto cultural, faz de cada prato um símbolo do lugar, que reafirma e consolida a imagem desse povo. Neste sentido, o valor e o significado da imagem construída à gastronomia do lugar são atribuídos, primeiramente, ao reconhecimento dos próprios indivíduos do lugar para que, posteriormente, sejam reconhecidos pelas pessoas de fora, ou seja, pelos turistas.

A gastronomia regional é um dos itens mais divulgados quando se vende o produto turístico pessoense. Porém, as estratégias utilizadas pelo poder público não objetivam impulsionar, comercializar ou valorizar a gastronomia típica da cidade.

A cidade de João Pessoa é conhecida por suas belas paisagens e

tranquilidade. Por causa destas características consegue atrair o ano todo, turistas com inúmeras motivações como: eventos, negócios, praias e a cultura. A localidade possui características que viabilizam, dentre os seus elementos representativos, a gastronomia, mas especificamente a culinária regional.

João Pessoa, a capital paraibana é uma das cidades com crescentes índices de referentes ao turismo gastronômico, reforçando a ideia da atratividade e potencialidade que a gastronomia proporciona a destinação, que vem ampliando o setor da restauração com novas casas e buscando atender cada vez mais o *trade* turístico.

#### 4.2 ANÁLISE SWOT/ FOFA DO TURISMO GASTRONÔMICO EM JOÃO PESSOA – PB DURANTE A PANDEMIA DE SARS-CoV-2.

Essa seção vem responder ao objetivo específico “Realizar uma análise ambiental dentro do contexto do turismo gastronômico no município de João Pessoa – PB” por meio dos dados relacionados ao turismo gastronômico em João Pessoa quanto a esta variável.

A análise SWOT ou FOFA é aplicada na busca por entendimento e tendo consequência como conhecimento contundente, para nortear os próximos passos para o turismo gastronômico no município de João Pessoa.

A ferramenta SWOT/ FOFA por parte dos gestores que pretendem trabalhar o turismo gastronômico em João Pessoa está, portanto, de acordo com a premissa da sustentabilidade durante a pandemia e da permanência no mercado pós-pandemia de forma competitiva torna-se importante, pois a identificação de seus pontos fortes e fracos permitirá que os gestores do setor tomem medidas que maximizem os efeitos dos seus pontos fortes e a minimização dos efeitos dos pontos fracos.

A elaboração da matriz de avaliação estratégica em forma de análise SWOT/ FOFA, constituiu, portanto, uma análise da situação geral do turismo gastronômico durante a pandemia de SARS-CoV-2, com relação aos fatores internos e externos que impulsionam ou dificultam a consecução da prática turística em João Pessoa.

Com isso, foram sistematizados os fatores evidenciados na pesquisa, em junção com o método citado, em que foram agrupados em uma tabela contendo os pontos fracos, pontos fortes, ameaças e oportunidades.

Quadro 1: Análise SWOT / FOFA do turismo gastronômico em João Pessoa.

FATORES INTERNOS		FATORES EXTERNOS	
FRAQUEZAS (-)		AMEAÇAS (-)	
1	Ambientalmente, pode contribuir para a poluição do ar e da água, poluição sonora e visual, destruição ecológica e danos as construções históricas.	1	Pandemia SARS-CoV-2.
2	Economicamente, pode contribuir para o enfraquecimento da economia local, perda de receitas com a importação de bens e serviços turísticos, ocasionando perda de receitas, distorções econômicas e de empregabilidade através da concentração desta atividade em apenas um determinado setor da economia local.	2	Medidas de isolamento social / lockdowns.
3	Sócio culturalmente, pode contribuir para o desgaste da cultura local, perda da autenticidade através da má comercialização de elementos culturais (dentre eles a gastronomia), conflitos pela diferença cultural, especialmente ligados a aculturação, costumes e valores, religião, sotaque, prostituição e tráfico de pessoas.	3	Restrições aos horários de funcionamento de bares e restaurantes, principalmente da orla.
4	Pouca integração entre as diferentes esferas do governo e entre os setores público e privado.	4	Aumento da exigência dos turistas com os padrões de distanciamento, higiene e segurança.
5	Frágil participação das instâncias no processo de gestão. Falta de preparo do setor local para reagir aos efeitos da pandemia de SARS-CoV-2.	5	A imagem externa do Brasil no enfrentamento da Pandemia.
6	Carência de maior articulação por afinidades e de organização por categorias da atividade.	6	Diminuição de renda da classe média.
7	Gestão da informação.	7	Desemprego.
8	Carência de dados censitários sobre os serviços turísticos.	8	Novas medidas de segurança alimentar.
9	Atendimento lento e garçons despreparados.	9	Novos protocolos de inspeção sanitária.
10	Dificuldade de acesso a linhas de crédito existentes, principalmente durante a pandemia.	10	Novos protocolos de distanciamento social.

FORÇAS (+)		OPORTUNIDADES (+)	
1	Receptividade da população de João Pessoa.	1	Retomada do crescimento do turismo pós pandemia.
2	Cultura local: folclórica, gastronômica e musical.	2	Força do turismo na geração de riqueza.
3	Hospitalidade nordestina.	3	Efeito Juliette Freire, paraibana participante do <i>reality show</i> BBB 21, em inúmeras oportunidades enaltecendo a cultura e o turismo do município de João Pessoa.
4	Patrimônios históricos e a revitalização do Centro Histórico.	4	Percepção do turismo como bem de consumo que implica em melhoria da qualidade de vida.
5	Comércio de artesanato e o Mercado de Artesanato Paraibano.	5	Maior tendência de viagens com foco no lazer e não em negócios.
6	Qualidade das instalações dos meios de hospedagem.	6	Priorização de viagens de carro, mais próximas e dentro do Brasil.
7	Potencial natural ainda inexplorado.	7	Turismo mais voltados para a natureza, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e a proteção da biodiversidade.
8	Condições de segurança, conforto urbano, clima ameno e agradável ao longo do ano.	8	A pandemia de SARS-CoV-2 colapsou os sistemas de saúde ao redor do mundo, o que também fez um aumento considerável de depressão e outros distúrbios mentais durante a pandemia. A preocupação com a saúde irá praticamente dobrar após a pandemia. A busca por lugares que tragam paz, experiências novas e com pouca aglomeração deve aumentar bastante.
9	Boa infraestrutura básica.	9	O momento de repensar em tudo. Um mercado voltado para a inovação, pensando em formas de atrair novos turistas e proporcionar experiências únicas aos mesmos.
10	Relativa proximidade a grandes centros urbanos como: Fortaleza e Recife. Também a proximidade de Natal e da Praia de Pipa, famosos mundialmente.	10	Dentro da linha da inclusão social, os pequenos e médios negócios irão ser uma tendência cada vez mais procurada para o futuro. Em um município como João Pessoa, com uma diversidade cultural tão presente, o turismo é impulsionado para oferecer bons serviços aos seus visitantes.

**Fonte:** dados da pesquisa, 2021

O turismo como qualquer outro setor da economia, deve estar inserido em propostas mais ampla do planejamento estratégico, principalmente, levando em

consideração os demais setores ligados à economia e ao ambiente.

É indiscutível a força do turismo gastronômico no município de João Pessoa – PB. O turismo é um atrativo muito importante para a economia do município, tanto para o comércio, como para os empregos.

O nosso mercado, além de atender a demanda local, é focado no atendimento aos turistas. Muitos empreendimentos aumentam suas estruturas de ofertas durante o verão. A localização geográfica também é uma força do município de João Pessoa – PB.

A agência on-line de viagens Hotel Urbano - HURB, divulgou no final de junho de 2020, uma lista com seis destinos nacionais mais procurados para visitar na pós-pandemia do vírus SARS-CoV-2. Conforme o HURB, os destinos de praia estão entre os preferidos dos brasileiros por não pesarem tanto no bolso, e João Pessoa, foi eleita como o segundo destino mais procurado no pós-pandemia.

Neste momento que a gastronomia, motivada pelo turismo gastronômico, segundo item, após a receptividade, ganha enfoque como referencial, onde as atividades desenvolvidas segundo maior ou menor grau de complexidade em função dos vínculos internos e externos mantidos com a cultura do município de João Pessoa (locais históricos, gastronomia, artesanato, manifestações culturais, música, cultura popular, dentre outros).

Diante dos desafios e acontecimentos em decorrência da pandemia de SARS-CoV-2, faz-se de forma crucial a adaptação e a retomada das atividades de bares e restaurantes, sempre respeitando aos decretos, normas e protocolos oficiais.

O processo de reabertura destes estabelecimentos está ocorrendo de forma gradual e segura. Por esse motivo, para sugerir estratégias, é necessário o conhecimento das medidas sanitárias e de segurança alimentar, para a implementação em bares e restaurantes e nos colaboradores desse setor.

A culinária sertaneja é destacável, ao reconhecer as diversas influências na construção da identidade gastronômica da Paraíba. Por outro lado, destaca-se também como a gastronomia apresentada como típica de João Pessoa, cidade que mesmo localizada no litoral paraibano, é diretamente associada à gastronomia típica do interior do sertão e à figura alegórica do homem sertanejo. A diversidade gastronômica da Paraíba, mais especificamente a de João Pessoa, é uma parte de um mosaico cultural.

#### 4.3 ESTRATÉGIAS PARA O TURISMO GASTRONÔMICO EM JOÃO PESSOA – PB DURANTE A PANDEMIA DE SARS-CoV-2.

Com a tipificação das estratégias, a apresentação das suas características e seus objetivos, apresenta-se o terceiro objetivo “Propor estratégias para o turismo gastronômico no município de João Pessoa – PB”.

Após a realização da análise ambiental, sugere-se as principais estratégias cabíveis a serem implementadas junto ao turismo gastronômico no município de João Pessoa – PB.

Baseada nas tipificações de estratégias do autor Oliveira (2010) apresenta-se as estratégias que mais se aproximam ao contexto pandêmico do turismo gastronômico no município de João Pessoa – PB.

Quadro 2: Tipificação de estratégias para o turismo gastronômico no município de João Pessoa – PB.

ESTRATÉGIAS		
TIPO DE ESTRATÉGIA	CARACTERIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA	OBJETIVOS DAS ESTRATÉGIAS
<b>Estratégias de sobrevivência.</b>	Redução de custos.	Utilizar em períodos de recessão.
<b>Estratégias de manutenção.</b>	Estabilidade.	Manter o equilíbrio.
	Nicho.	Dominar um segmento de mercado.
	Especialização.	Conquistar mercado.
<b>Estratégias de crescimento.</b>	Inovação.	Desenvolver e lançar novos produtos e serviços.
	<i>Joint venture</i>	Investir em novos mercados ou novos potenciais.
<b>Estratégias de desenvolvimento.</b>	Mercado.	Aumentar as vendas.
	Capacidades.	Aumentar os pontos fortes.
<b>Estratégias de diversificação.</b>	Concêntrica.	Diversificar produtos e serviços.
<b>Estratégias</b>	Marketing.	Focar no mercado. Dar visibilidade aos negócios, atrair clientes e ser reconhecido pelo nicho que atua.
	Financeiro.	Focar nas atividades financeiras da

funcionais.		organização.
	Produção.	Decidir estratégicas da área de operações.
	Recursos humanos.	Conhecer a missão e os objetivos da empresa. Têm como foco os resultados, o valor do negócio e os colaboradores.

**Fonte:** elaborado pelo autor, 2021

Como estratégia de sobrevivência a de redução de custos auxiliará na manutenção do funcionamento dos bares e restaurantes e da empregabilidade dos colaboradores com as adaptações necessárias durante a pandemia, prestando serviço de entregas e retiradas no balcão.

Para estratégia de manutenção, os bares e restaurantes continuará usufruindo dos pontos fortes como a receptividade já citada como um ponto forte em pesquisas e minimizando os pontos fracos, também citada em pesquisas, a lentidão e a qualidade no atendimento dos colaboradores nas atividades voltadas para o turismo gastronômico.

Dentro da estratégia de manutenção, o equilíbrio financeiro durante a pandemia, para que no momento de aumento da demanda pós-pandemia, as finanças, não seja um empecilho para a continuidade do fornecimento da gastronomia local e na prestação de serviços aos turistas.

Outra opção da estratégia de manutenção, a de nicho, com o intuito de aumentar as ofertas para o segmento do turismo gastronômico.

Como uma última estratégia de manutenção, a especialização, adaptando as atividades durante a pandemia e preparando a operação para o período pós-pandemia, especializando-se nas ofertas de produtos e serviços para o turismo gastronômico.

No contexto da estratégia de crescimento, primeiro a inovação. Pensar em formas simbólicas de atrair novos turistas e proporcionar experiências únicas aos mesmos.

Também como uma estratégia de crescimento, a de *joint venture*. Neste caso seria uma adaptação, pois não seriam organizações dos mesmos setores, mas órgãos do poder executivo, da saúde (ANVISA), entidades privadas (SEBRAE e Fecomércio – PB), segurança e turismo gastronômico empenhados em oferecer produtos e serviços dentro dos protocolos determinados de higiene sanitária.

Quanto estratégia de desenvolvimento, a de mercado, visando o aumento da

oferta de produtos e serviços com foco no turismo gastronômico e a de capacidades, com a adaptação dos salões de café da manhã, em hotéis que não possuem restaurante próprio, permitindo a entrada de alimentos e oferecendo o serviço de bebidas. Outra sugestão para a capacidade seria a criação de um app voltado para o turismo gastronômico, com informações sobre a gastronomia regional, um pouco da história, cultura dos pratos, aonde encontrá-los (endereço, horário de funcionamento, serviço de retirada no balcão/ entrega, aplicativo em que o bar/restaurante é hospedado) e fotos do produto final.

Na estratégia de diversificação, a concêntrica, caracterizada pelo desenvolvimento de uma nova área de negócios, no caso, voltados para o turismo gastronômico, criando experiências únicas em bares e restaurantes já existentes. Uma outra sugestão para a diversificação concêntrica é diferenciar a culinária sertaneja da culinária da cidade de João Pessoa, com a gastronomia mais voltada para frutos do mar e pescas do litoral paraibano (Ariacó, Cavala, Cioba, Dourada, Galo do Alto, Guarajuba, Pescada Amarela, Serigado e Serra).

Na essência das estratégias funcionais, compostas pelo conjunto de planos de ação adotados nas diversas áreas para a obtenção dos resultados esperados pelas organizações.

A estratégia funcional do marketing, seria desenvolver João Pessoa como um destino do turismo gastronômico, aproveitando as informações do segundo destino mais procurado para o período pós-pandemia e a divulgação em rede nacional pela paraibana Juliette Freire da nossa cultura e do turismo durante a sua participação em um *reality show* da TV Globo nos meses de janeiro à maio de 2021.

Tendo como estratégia funcional financeira, como exemplo, o fato de que segmento de bares, restaurantes, lanchonetes e similares, no Estado da Paraíba, recebeu a primeira isenção de três recolhimentos do ICMS, no mês de abril de 2021, referente à apuração do mês de março, enquanto as demais organizações do Simples Nacional tiveram a primeira prorrogação, em abril e 2021, também de um total de três. Essas foram algumas das medidas econômicas, anunciadas no mês de março de 2021 pelo governador João Azevêdo, para beneficiar o universo de 93% das organizações em diversos segmentos, como forma de mitigar os efeitos da pandemia no segmento econômico na Paraíba.

Os bares, restaurantes, lanchonetes e similares, por exemplo, continuarão isentos ainda de pagar o ICMS por mais outros dois meses (maio e junho), referentes

aos períodos de apuração de abril e maio.

Dentro do contexto da estratégia funcional de produção, o arranjo físico necessário e bares e restaurantes, com adequações nos ambientes, demarcações para o respeito das regras de distanciamento social, orientações de combate ao vírus SARS-CoV-2, o privilegiamento da ventilação natural, a implementação de barreiras físicas de acrílico e assegurar a lavagem e desinfecção tanto de turistas, como dos colaboradores.

Por fim, dentro da estratégia funcional de recursos humanos, encontrar ou manter perfis certos para a atividade do turismo gastronômico. Investindo em treinamento e capacitação. A fragilidade da economia exigirá das organizações desempenho máximo para garantir a produtividade e, assim, se manterem competitivas em um mercado que vai disputar cada turista.

Será a hora de rever processos, utilizar a tecnologia como aliada para atingir resultados e, especialmente, cuidar das pessoas, sejam eles colaboradores, sejam eles visitantes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As discussões fomentadas neste TCC trouxeram um registro do cenário do turismo gastronômico no município de João Pessoa – PB durante a pandemia e SARS-CoV-2, salientando-se que é um tema, ainda, em permanente construção, uma vez que a pandemia não está controlada.

O vírus SARS-CoV-2 vem sofrendo alterações e novas cepas do vírus foram constatadas (Reino Unido, África do Sul, Amazonas e recentemente na Índia). Isto é, tanto os resultados analisados como as sugestões de estratégias para o turismo gastronômico são situacionais e caso novos elementos venham a surgir, o panorama apresentado poderá ser alterado, ratificado e até mesmo refutado.

Neste momento, constatou-se um cenário de uma maior demanda do turismo doméstico e regional, fato que já era presente na característica dos turistas de João Pessoa – PB. Com uma forte tendência de evitar destinos distantes e priorizar viagens de carro para destinos próximos, o momento é de analisar as estratégias para amenizar ou diminuir as consequências da pandemia e subsidiar a promoção regional do destino João Pessoa – PB.

O turismo é a atividade do setor terciário que mais cresce em nosso país, antes da pandemia do vírus SARS-CoV-2, as projeções até 2027 seriam que o setor do turismo assumiria 9,1% do PIB nacional, empregando em torno de 8,91 milhões de colaboradores no Brasil (BANCO DO NORDESTE, 2019).

Denota-se que, uma nova forma de praticar o turismo durante a pandemia de SARS-CoV-2, o cumprimento dos protocolos de segurança, uso de álcool em gel, uso de máscaras e distanciamento social de no mínimo 1,5 m entre as pessoas nesta ação que supõe interação cultural e social.

O turismo gastronômico propõe ao viajante uma experiência cultural diferente e pode ser um fator estratégico diferenciador no desenvolvimento do destino turístico de João Pessoa – PB.

A demanda pós-pandemia por fatores de autenticidade ligados à nossa cultura, respeitando as regras sanitárias e de distanciamento social e a relação preço-qualidade, faz de João Pessoa – PB um dos melhores destinos para o turismo gastronômico do Nordeste.

Em um tema de TCC com a abordagem do turismo gastronômico, que conta com inúmeras variáveis em termos de cultura, gastronomia, história, identidade, lugares,

personalidade, pessoas, raízes, singularidade, sotaque, valores e outros aspectos holísticos que integram a experiência turística é um desafio.

Também, as limitações motivadas pela própria pandemia de SARS-CoV-2 e a ausência de pesquisas relacionadas ao setor do turismo no contexto pandêmico, os últimos dados que teve-se acesso foram do ano de 2019 e uma das duas entidades abordadas até o momento não deu retorno quanto o acesso integral aos dados desta pesquisa.

Muitas orientações fundamentais e cruciais ainda podem ser levadas em conta para desenvolver estratégias para João Pessoa – PB enquanto um destino de turismo gastronômico, beneficiando o município como detentor de uma rica gastronomia regional.

Para investigações futuras, pode-se sugerir estudos observacionais / transversais do turismo gastronômico. Estudos que enfatizam que a pandemia reforçam as desigualdades e estratégias para minimizá-las e por fim estudos com o foco em mais tipificações de estratégias, não ficando apenas restritas as estratégias de marketing (abordagem da maioria dos estudos em estratégia).

Com a conclusão deste TCC percebe-se que ainda existe muito trabalho, por parte do poder executivo de todas as esferas e de organizações do setor privado a ser desenvolvido para que as estratégias para o turismo gastronômico em João Pessoa – PB venha a se tornar um dos principais motivadores da procura do turista.

Por fim, ressalta-se que a pandemia afeta diretamente a atividade turística como um todo, não apenas em João Pessoa – PB, como também em todos os outros destinos turísticos pelo mundo. É de suma importância a vacinação de todos pois enquanto o vírus SARS-CoV-2 continuar contaminando, ele continuará afetando diretamente, não apenas o turismo, mas também, todos os setores da economia. É importante salientar que a previsão para a recuperação econômica pós-pandemia, provavelmente será gradual e lenta.

## 6 REFERÊNCIAS

AGÊNCIA DE VIAGENS ON-LINE COLOCA JOÃO PESSOA COMO 2º DESTINO BRASILEIRO MAIS PROCURADO. **Paraíba Total**. João Pessoa, jun. 2020. Disponível em: <https://www.paraibatotal.com.br/noticias/2020/06/29/70326-agencia-de-viagens-on-line-coloca-joao-pessoa-como-2-destino-brasileiro-mais-procurado-no-pos-pandemia>. Acesso em: 03 mai. 2021.

ALMEIDA, D. Pandemia muda perfil do turismo na Paraíba, e número de visitantes cai no verão. **G1 Globo.com / Paraíba**. João Pessoa, 28 de fev. de 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/pb/paraiba/noticia/2021/02/28/pandemia-muda-perfil-do-turismo-na-paraiba-e-numero-de-visitantes-cai-no-verao.ghtml>. Acesso em: 20 de maio de 2021.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ANDREUZZA, M. G. S. B. **Planejamento estratégico**. Sagres Política e Gestão Estratégica Aplicadas: Curitiba, 2016.

ANSOFF, H. I. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

APÓS SOFRER XENOFOBIA, DESTACAR TURISMO, GASTRONOMIA E CULTURA DA PARAÍBA, JULIETTE É HOMENAGEADA PELA ALPB. **Assembleia Legislativa da Paraíba**. João Pessoa, 13 de abr. de 2021. Disponível em: <http://www.al.pb.leg.br/39326/apos-sofrer-xenofobia-destacar-turismo-gastronomia-e-cultura-da-paraiba-juliette-e-homenageada-pela-alpb.html>. Acesso em: 20 de maio de 2021.

AZEVEDO, F. F. 2008. **Desenvolvimento Local e Capital Social**: uma abordagem teórica. Aracaju: Revista Geonordeste, Ano XIX, nº1: 87, 105.

BAHLS, A. A.; KRAUSE, R. W. FARIAS, F. S. 2015. **Planejamento gastronômico em destinos turísticos**: uma comparação entre o panorama nacional e o estrangeiro. Rosa dos Ventos, 7(2), 223-241.

BARROCO, L. M. S. **A importância da Gastronomia como Patrimônio Cultural, no Turismo Baiano**. TURyDES: Revista de investigación en turismo y desarrollo local. Málaga (España), v. 1, n. 2, março. 2008.

BEGLEY, T. M. ; BOYD, P. 2003. "The need for a corporate global mind-set", MIT Sloan Management Review, 44(2): p. 25-32.

BENI, M. C. **Saturação e rejeição ao turismo nas destinações turísticas**. Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, São Paulo, v.14, n. 2, p. 1 -8, maio/ago. 2020.

BIAGIO, L. A.; BATOCCHIO, A. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. Barueri: Manole, 2005.

BIZINELLI, C.; MANOSSO, F. C.; ABRAHÃO, C. M. S.; GÂNDARA, J. M. G. 2016. **A Curitiba dos restaurantes: uma análise da evolução dos estabelecimentos de alimentação comercial com base nos registros do Guia Quatro Rodas - 1989/2014**. Revista Hospitalidade, 13, 8-28.

BJÖRK, P.; KAUPPINEN-RÄISÄNEN, H. 2014. **Culinary-gastronomic tourism - a search for local food experiences**. Nutrition & Food Science, 44(4), 294-309.

BOTELHO, R. B. A. **Culinária Regional: o Nordeste e a Alimentação Saudável**. Tese em Ciências da Saúde. Brasília: Brasil, 2006.

BOWMAN, E. H.; SINGH, H.; THOMAS, H. **The domain of strategic management: history and Evolution**. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. 2002. 31 – 52 p. (Ed.). Handbook of Strategy and Management. London: SAGE Publications, 2002.

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. **The right game: Use of game theory to shape strategy**, 1995. 57 – 81 p. Harvard Business Review, Waterton, jul. 1995.

BRASIL. Ministério Do Turismo. **Plano Nacional de Turismo 2018-2022** – Agosto, 2020.

BROUDER, P. 2020. **Reset redux: possible evolutionary pathways towards the transformation of tourism in a COVID-19 world**. Tourism Geographies, 22(3), 484-490.

BRUSH, T. H.; ARTZ, K. W. 1999. **“Toward a contingent resource-based theory: the impact of information asymmetry on the value of capabilities in veterinary medicine”**, Strategic Management Journal, 20: p. 223-250.

BUYSSE, K; VERBKE, A. 2003. **“Proactive strategies: a stakeholder management perspective”**, Strategic Management Journal, 24: p. 453-470.

CAMPANHA PEDE QUE TURISTAS NÃO CANCELEM VIAGENS À PARAÍBA. **Portal Correio**. João Pessoa, 06 de abr. de 2020. Disponível em: <https://portalcorreio.com.br/pb-pede-turistas-nao-cancelem-viagens/> . Acesso em: 20 de maio de 2021.

CAMPOS, C. J. G. **Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde**. Revista Brasileira de Enfermagem. Brasília, v. 57, n. 5, p. 611-614, Out. 2004 .

CARDOSO, F. Apoio na pandemia - Prefeitura apresenta linhas de financiamento para empresas do setor de turismo. Prefeitura de João Pessoa. João Pessoa, 25 de mar. de 2021. Disponível em:

<https://www.joaopessoa.pb.gov.br/noticias/secretarias-e-orgaos/prefeitura-apresenta-linhas-de-financiamento-para-empresas-do-setor-de-turismo/> . Acesso em: 20 de maio de 2021.

CARDOSO, F. Dia Nacional do Turismo - Prefeitura de João Pessoa desenvolve grande projeto de recuperação da cidade no setor turístico. **Prefeitura de João Pessoa**. João Pessoa, 08 de mai. de 2021. Disponível em:

<https://www.joaopessoa.pb.gov.br/noticias/secretarias-e-orgaos/prefeitura-de-joao-pessoa-desenvolve-grande-projeto-de-recuperacao-da-cidade-no-setor-turistico/>. Acesso em: 20 de maio de 2021.

CHANDLER JR., A.D. **Strategy and structure**. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHIATTONE, M. V. & CHIATTONE, P. V. 2013. **Enoturismo**: atrativo e ferramenta para o desenvolvimento sustentável de regiões. Rosa dos Ventos, 5(4), 616-634.

CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. 16. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. 22. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHURCHILL, G. A. **Marketing**: criando valor para os clientes. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CORIOLOANO, L.; SILVA, S. **Turismo**: prática social de apropriação e dominação do litoral. In: CORIOLOANO, L.; VASCONCELOS, F. (Orgs.). O Turismo e a relação sociedade – natureza: realidades, conflitos e resistências. Fortaleza: EDUECE, 2007, p.44 – 56.

CORREIA, A.; MOITAL, M.; OLIVEIRA, N. , COSTA, C. F. 2009.

**Multidimensional segmentation of gastronomic tourists based on motivation and satisfaction**, International Journal of Tourism Policy, 2(1/2).

COSTA, E. A. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para empresa que queremos. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

CROSSLEY, É. 2020. **Ecological grief generates desire for environmental healing in tourism after COVID-19**. Tourism Geographies , 22(3), 536-546.

CRUZ, R. C. **Geografias do Turismo**: de Lugares a Pseudo-lugares. São Paulo: Roca. 2007.

CUNHA, K. B.; OLIVEIRA, L. V. A. **Gastronomia enquanto atrativo turístico-cultural**. Artigo para Conclusão de Curso de Pós-Graduação, Goiás: Universidade Estadual de Goiás, 2009.

DA MATTA, R. **O que faz do Brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1991.

DANTAS, E. *et al.* Instituto do Milênio. **Observatório das metrópoles: território, coesão social e governança democrática**. Relatório. Rio de Janeiro: IPPUR/UFRJ, 2009.

DUTTA, S.; ZBARACKI, M. J.; BERGEN, M. 2003. **“Pricing process as a capability: a resource-based perspective”**, Strategic Management Journal, 24: p. 615-63.

EICHNER, M., SCHWEHM M., WILSON, N., BAKER, M. G. 2009. **Small islands and pandemic influenza: Potential benefits and limitations of travel volume reduction as a border control measure**. BMC Infectious Diseases, 9(160), 1-5.

EISENHARDT, K. M. 2002, **“Has strategy changed?”** MIT Sloan Management Review, 43(2): p. 88-91.

EMPRESA PARAIBANA DE TURISMO S/A - PBTUR. **Indicadores Turísticos**. Taxa de ocupação hoteleira de João Pessoa. Dez. 2019. Disponível em: <https://www.pbtur.pb.gov.br/indicadores-turisticos/> . Acesso em: 02 mar. 2021.

EVERINGHAM, P. ; CHASSAGNE, N. 2020. **Post COVID-19 ecological and social reset: moving away from capitalist growth models towards tourism as Buen Vivir**. Tourism Geographies , 22(3), 555-566.

FAGLIARI, G. S. **Turismo e alimentação: análises introdutórias**. São Paulo: Roca, 2005.

FAHEY, L. **Gestão estratégica: o desafio empresarial mais importante da atualidade**. In: MBA curso prático: estratégia. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FAULKNER, B. 2001. **Towards a framework for tourism disaster management**. Tourism Management, 22, 135-147.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

FONSECA, M. A. P. **Espaço, políticas de turismo e competitividade**. Natal: EDUFRN, 2005, p. 224.

FORNÉ, F. F. 2016. **El queso como recurso turístico para el desarrollo regional: la Vall de Boí como caso de estudio**. Pasos – Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 14(1), 243-251.

FOX, R. **Reinventing the gastronomic identity of Croatian tourist destinations**. International Journal of Hospitality Management, 26 (2007) 546-559.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDMEIER, J. Salvador e João Pessoa fecham suas praias para o turismo. **Melhores Destinos**. Florianópolis, 22 de fev. de 2021. Disponível em: <<https://www.melhoresdestinos.com.br/fechamento-salvador-paraiba.html>>. Acesso em: 20 de maio de 2021.

GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. **Pensamento Estratégico Contemporâneo: Possíveis fundamentos antigos da estratégia como uma medida administrativa atual ou em busca ao elo perdido?**, 2001. 15 p. In: XXV ENANPAD, 25º, Anais. Campinas, ANPAD, set. 2001.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário de negócios**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

GHEMAWAT, P. **Competition and Business Strategy in Historical Perspective**, 2002 . 37 – 74 p. In: Business Historical Review, Cambridge, V. 36, (Spring), 2002,.

GILMORE, F. F. 1972. "**Formulando estratégia em companhias pequenas**". Biblioteca Harvard de Administração de Empresas, vol. 4.

GIMENES, M. H. G. 2009. **Turismo à mesa: da oferta contemporânea do barreado no litoral paranaense**. Turismo e Análise, 20 (3), 485-503.

GOMES, V. M. L. R. **Uma leitura comunicacional da estratégia na perspectiva sistêmico-discursiva**, 2014. 454 p. Tese (Doutorado em Comunicação Social) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUC RS, Porto Alegre, 2014.

GORDIN, V.; TRABSKAYA, J. ; ZELENSKAYA, E. 2016. **The role of hotel restaurants in gastronomic place branding**. International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research, 10 (1), 81-90.

GUIA BRASIL QUATRO RODAS DIGITAL 2020. São Paulo: Ed. Abril, 2020.

HAJIBABA, H., GRETZEL, U., LEISCH, F. ; DOLNICAR, S. 2015. **Crisis-resistant tourists**. Annals of Tourism Research, 53, 46-60.

HARDY, C., LANGLEY, A., MINTZBERG, H., & Rose, J. **Strategy Formation in the University Setting**, 1983. 407-433 p. The Review of Higher Education 6(4), Johns Hopkins University Press, Baltimore, 1983. DOI:10.1353/rhe.1983.0015. Disponível em: <https://muse.jhu.edu/article/645367/summary>. Acesso em: 02 mar. 2021.

HARRINGTON, R. J. 2005. **Food and wine commentary**. Journal of Culinary Science & Technology, 4(2/3), 129-152.

HENDERSON, B. D. **Henderson on Corporate Strategy**. Cambridge: Abt Books, 1979.

HENRIQUES, C. ; CUSTÓDIO, M. J. 2010. **Turismo e gastronomia: a valorização do património gastronómico na região de Algarve**. *Tourism & Management Studies*, 6, 69-81.

HIGGINS-DESBIOLLES, F. 2020. **Socialising tourism for social and ecological justice after COVID-19**. *Tourism Geographies* , 22(3), 610-623.

HILL, C. W. L; JONES, G. R. **Strategy management theory an integrated approach**. 6. ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 2004.

HILLEL, D.; BELHASSEN, Y. ; SHANI, A. 2013. **What makes a gastronomic destination attractive?** Evidence from the Israel Negev. *Tourism Management*, 36, 200-209.

HITT, R.; IRELAND, D.; HOSKISSON, R. E.; **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.  
HOBBS, J. M. ; HEANY, D. F. **Integrando a estratégia com os planos operacionais**. Biblioteca Harvard, São Paulo, Série Temática 49, 1977.

HOUGH, J.R.; WHITE, M. A. 2004, "**Scanning actions and environmental dynamism: gathering information for strategic decisionmaking**", *Management Decision*, 42: p. 781-793.

IAKAVOU, E.; VLACHOS, D. ; AIDONIS, D. 2009. **A strategic methodological framework for the development of gastronomic tourism: a Greek region's experience**. *International Journal of Innovation and Regional Development*, 1(3), 301-318.

**Impacto econômico do COVID-19: propostas para o turismo**. Coordenador Luiz Gustavo M. Barbosa; equipe técnica André Meyer Coelho, Felipe do Amaral Thompson Motta, Ique Lavatori B. Guimarães. - 2. ed. - Rio de Janeiro : FGV Projetos, 2020.1 recurso online (25 p.): PDF.

J.P. MORGAN PRIVATE BANK. **A crise da COVID-19: a América Latina vai enfrentar uma década perdida (2015–25)?** Disponível em: <https://privatebank.jpmorgan.com/gl/pt/insights/investing/the-covid-19-crisis-will-latin-america-endure-a-lost-decade-2015-25> . Acesso em: 02 mar. 2021.

KEENEY, R. L. 1979. "**Decision analysis; how to cope with increasing complexity**". *Management Review*, Amacon.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10° ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KRIPPENDORF, J. **Sociologia do turismo: para uma nova compreensão do lazer e das viagens**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000.

LEAL, W. **O real e o virtual no turismo da Paraíba**. João Pessoa: Arpoador Gráfica, 2001.

LEARNED, E.; CHRISTENSEN, C.; ANDREWS, K.; GUTH, W. **Business Policy**, Text and Cases. Richard D. Irwin, 1965.

LEFEBVRE, H. **O direito à cidade**. São Paulo: Centauro, 2006.

LÉVI-STRAUSS, C. **O cru e o cozido**: Mitológicas. São Paulo: CosacNaify, 2004.

LONDOÑO, M. L. 2015. **Promoting gastronomic tourism to foster local development**: the stakeholder's perspective. *AlmaTourism*, 11, 54-74.

MACEDO, Y. M.; ORNELLAS, J. L.; BOMFIM, H. F. “**COVID - 19 NO BRASIL**: o que se espera para população subalternizada?”. *Revista Encantar*, vol. 2, 2020.

MARTINS, J. **O planejamento como ferramenta para a sobrevivência do seu negócio**. Fundação Nacional de Qualidade – FNQ: São Paulo, 2013.

MARTINS, U. M. O.; GURGEL, L. I. ; MARTINS, J. C. O. 2016. **Experiências com gastronomia local**: um estudo de caso sobre movimento slow food e o turismo gastronômico na cidade de Recife-Brasil. *Pasos – Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 14(1), 229-241.

MASETTO, A. Secretário de Turismo de João Pessoa (PB) se reúne com CVB local. **Portal Brasileiro do Turismo - Mercado & Eventos**. Rio de Janeiro, 20 de jan. de 2021. Disponível em:

<https://www.mercadoeventos.com.br/noticias/politica/secretario-de-turismo-de-joao-pessoa-pb-se-reune-com-cvb-local/> . Acesso em: 20 de maio de 2021.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**: Metodologia e Planejamento. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração - Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MCEVILY, S. K. ; CHAKRAVARTHY ; B. 2002. “**The persistence of knowledge - based advantage**: an empirical test for product performance and technological knowledge”, *Strategic Management Journal*, 23: p. 285-305.

MEIRELLES, A. M. **O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso**, 1995. 229 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte, UFMG, 1995.

MELADZE, M. 2015. **The importance of the role of local food in Georgian tourism**. *European Scientific Journal*, 2, 222-227.

MELLO, M. T. C. **Análise dos impactos socioambientais do turismo residencial em Pipa - Brasil**. 2011. Natal, 184 p. Monografia (Graduação em Geografia) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2011.

MILLS, D.Q. **O renascimento da empresa**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 1993.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 1. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORENO, F. Pontos turísticos da Paraíba reabrem. **Diário da Região**. São José do Rio Preto, 05 de set. de 2020. Disponível em: <https://www.diariodaregiao.com.br/vida-e-estilo/turismo/2020/09/1204755-pontos-turisticos-da-paraiba-reabrem.html> . Acesso em: 20 de maio de 2021.

MOSTAFANEZHAD, M. 2020. **Covid-19 is an unnatural disaster: Hope in revelatory moments of crisis**. *Tourism Geographies* , 22(3), 639-645.

NASCIMENTO, P.N.S.S.R. ; OLIVEIRA, S.A. **Cultura e Sabor: um olhar sobre a gastronomia típica e o turismo de João Pessoa-PB/ Brasil**. Alimentação e turismo: criatividade, experiência e patrimônio cultural .Organizadores: Joice Lavandoski, Adriana Brambilla, Elídio Vanzella. – João Pessoa: Editora do CCTA, 2019. 415 p. : il. – (Série Alimentação & Cultura).

NETO, E. C. ; BOULHOSA, R. F. **Comunicação, comida e território: a capacidade distintiva da gastronomia na reputação de cidades brasileiras**. *Revista FAMECOS, mídia, cultura tecnologia, Subjetividades*. v. 20, n. 2. pp. 521-539, Porto Alegre, maio-agosto, 2013.

NUNES, M. R. O. **Turismo e a produção do espaço em João Pessoa**. Universidade do Vale do Itajaí – Univali. Balneário Camboriú: *Revista Turismo - Visão e Ação - Eletrônica*, Vol. 16 - n. 2 – p. 319 – 337. Mai. - Ago. 2014.

O TURISMO PRECISA RESPIRAR: SECRETARIA DE TURISMO DE JOÃO PESSOA OFERECE LINHAS DE FINANCIAMENTO PARA EMPRESAS DO SETOR. **Portal Eventos**. São Paulo, 26 de mar. de 2021. Disponível em: <https://www.revistaeventos.com.br/Destino/O-Turismo-precisa-respirar:-Secretaria-de-Turismo-de-Joao-Pessoa-oferece-linhas-de-financiamento-para-empresas-do-setor/51163> . Acesso em: 20 de maio de 2021.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, métodos e práticas**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, S. 2011. **La gastronomía como atractivo turístico primario de un destino: el turismo gastronómico en Mealhada – Portugal**. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20, 738-752.

PARAÍBA INICIA REABERTURA DE ATRATIVOS TURÍSTICOS. **Catraca Livre**. São Paulo, 29 de ago. de 2020. Disponível em: <https://catracalivre.com.br/viagem-livre/paraiba-inicia-reabertura-de-atrativos-turisticos/> . Acesso em: 20 de maio de 2021.

PATTON, M. G.; MCKENNA, M. C. **Qualitative Research and Evaluation Methods**, 4 ed. Thousand Oaks: Sage, 2005.

PBTUR E SECRETARIA DE TURISMO DE JOÃO PESSOA FAZEM PLANEJAMENTO PARA AÇÕES NO PRIMEIRO SEMESTRE. **A União - Empresa Paraibana de Comunicação**. João Pessoa, 09 de fev. de 2021. Disponível em: <https://auniao.pb.gov.br/noticias/turismo/pbtur-e-secretaria-de-turismo-de-joao-pessoa-fazem-planejamento-para-acoes-no-primeiro-semester> . Acesso em: 20 de maio de 2021.

PECCINI, R. 2013. **A gastronomia e o turismo**. Rosa dos Ventos, 5(2), 206-217.

PERNECKY, T. 2020. **Critical tourism scholars: brokers of hope**. Tourism Geographies , 22(3), 657-666.

PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PÉREZ, R. A. **Estrategias de comunicación**. 4. ed. Barcelona: Editorial Ariel, 2008.

PERRY, M. L.; SENGUPTA, S.; KRAPFEL, R. 2004. **“Effectiveness of horizontal strategic alliances in technologically uncertain environments: are trust and commitment enough”**, Journal of Business Research, 9: p. 951-956

PESQUISA DA BOOKING.COM INDICA QUE 7 EM CADA 10 BRASILEIROS ESCOLHEM O DESTINO DE VIAGEM PELA GASTRONOMIA DO LUGAR. **Booking.com**, Rio de Janeiro, 26 jun. 2018. Disponível em: <https://news.booking.com/pesquisa-da-bookingcom-indica-que-7-em-cada-10-brasileiros-escolhem-o-destino-de-viagem-pela-gastronomia-do-lugar/> . Acesso em: 02 mar. 2021.

PESQUISA DO TURISMO: 68% DOS TURISTAS TÊM EXPECTATIVAS CORRESPONDIDAS AO VISITAR A PARAÍBA. **Fecomércio PB - Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado da Paraíba**, João Pessoa, 30 jan. 2020. Disponível em: [http://www.fecomercio-pb.com.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1200:2020-01-30-14-32-55&catid=1:latest-news&Itemid=62](http://www.fecomercio-pb.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1200:2020-01-30-14-32-55&catid=1:latest-news&Itemid=62). Acesso em: 02 mar. 2021.

PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Strategic management: The strengths and limitations of a field**. Handbook of Strategy and Management, v. 3, Londres, Thousand Oaks e Nova Deli, 2002.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PREFEITURA DE JOÃO PESSOA E FECOMÉRCIO DISCUTEM AÇÕES CONJUNTAS. **Paraíba Total**. João Pessoa, 18 de mar. de 2021. Disponível em: <http://www.paraibatotal.com.br/noticias/2021/03/18/77672-prefeitura-de-joao-pessoa-e-fecomercio-discutem-acoes-conjuntas> . Acesso em: 20 de maio de 2021.

PROFISSIONAIS DA ÁREA DO TURISMO EM JP FAZEM PROTESTO SOLICITANDO RETOMADA. **Paraíba Online**. João Pessoa, 10 de ago. de 2020. Disponível em: <https://paraibaonline.com.br/2020/08/profissionais-da-area-do-turismo-em-jp-fazem-protesto-solicitando-retomada/> . Acesso em: 20 de maio de 2021.

PROFISSIONAIS DO SETOR DE TURISMO DA PARAÍBA REALIZAM PROTESTO, EM JOÃO PESSOA. **WSCOM Inovação e Credibilidade**. João Pessoa, 22 de jun. de 2020. Disponível em: <https://wscom.com.br/profissionais-do-setor-de-turismo-na-paraiba-realizam-protesto-em-joao-pessoa/> . Acesso em: 20 de maio de 2021.

QUAN, S.; WANG, N. **Towards a structural model of the tourist experience**: an illustration from food experiences in tourism, *Tourism Management* 25 (2004), p. 297-305. 2004.

REPRESENTANTES DO SETOR DE TURISMO REALIZAM PROTESTO CONTRA MEDIDAS RESTRITIVAS, EM JOÃO PESSOA. **G1 Globo.com / Paraíba**. João Pessoa, 15 de mar. de 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/pb/paraiba/noticia/2021/03/15/representantes-do-setor-de-turismo-realizam-protesto-contramedidas-restritivas-em-joao-pessoa.ghtml> . Acesso em: 20 de maio de 2021.

RETOMADA DO TURISMO DE NEGÓCIOS É TEMA DE EVENTO GRATUITO. **Rádio Tabajara**. João Pessoa, 26 de nov. de 2020. Disponível em: <https://radiotabajara.pb.gov.br/noticias/retomada-do-turismo-de-eventos-e-tema-de-evento-gratuito> . Acesso em: 20 de maio de 2021.

RIBEIRO-MARTINS, C. S.; SILVEIRA-MARTINS, E. **Turismo gastronômico**: uma pesquisa bibliométrica em bases de dados nacionais e internacionais. Universidade do Vale do Itajaí - Univali: Balneário Camboriú, *Brasil Turismo - Visão e Ação*, vol. 20, núm. 1, 2018, pp. 184-208.

RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. J. **Strategic management and Economics**. 1991. 5 – 29 p. *Strategic Management Journal*, v. 12, Special Issue, Londres, 1991.

SALVO, P.; MOGOLLÓN, J. M. H.; CLEMENTE, E. D. ; CALZATI, V. 2013. **Territory, tourism and local products**. The extra virgin oil's enhancement and promotion: a benchmarking Italy-Spain. *Tourism and Hospitality Management*, 19(1), 23-34.

SÁNCHEZ, L. R. F.; AGUILERA, D. S. ; MANFUGÁS, J. M. E. 2014. **La comida típica amazónica, una alternativa para el desarrollo del turismo gastronómico**. Caso de estudio: Puyo, Pastaza, Ecuador. *Revista Turismo e Desarrollo Local*, 7(17), 1-15.

SANTIAGO, M. P.; MEDINA, J. C. C.; BRASILEIRO, M. D. S. **Saberes e Sabores do Turismo na Paraíba**: Uma Análise de um Guia de Viagem. *Caderno Virtual de Turismo*, v. 19, n. 3, p. 1-12, 2019

SANTOS, J. T., PINTO, P. S. L. G. S. ; GUERREIRO, M. 2016. **O contributo da experiência gastronómica para o enriquecimento da experiência turística.** Perspectivas do estudo no Algarve, Portugal. Revista Turismo – Visão e Ação, 18(3), 498-527.

SANTOS, M. **A Natureza do Espaço:** Técnica e Tempo, Razão e Emoção. 4. ed. 2. reimpr. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2006.

SAUNDERS-HASTINGS, P. R. ; KNEWSKI, D. 2016. **Reviewing the History of Pandemic Influenza:** Understanding Patterns of Emergence and Transmission. Pathogens, 5(66), 1-19.

SCHNEIDER, A. ; CARNEIRO, M. ; SERRA, F. ; FERREIRA, M. 2010. **Estratégia competitiva:** Michael Porter 30 anos depois. Revista de Administração da UFSM, 2(2), 298-326.

SCHOLLIERS, P. **Inovação e tradição:** o novo cenário da gastronomia. In: FREEDMAN, Paul. A história do sabor. São Paulo: SENAC, 2009.

SCHWARTZHOFFOVÁ, E. 2014. **Select events as a special product of gastrotourism in the Czech Republic.** Czech Hospitality & Tourism Papers, 10(21), 62-72.

SHLÜTER, R. G. ; ELLUL, D. T. 2008. **Gastronomía y turismo en Argentina polo gastronómico Tomás Jofré. Pasos** – Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 6(2), 249-268.

SILVA, P. P. **Farinha, feijão e carne seca:** um tripé culinário no Brasil colonial. São Paulo: SENAC, 2005.

SILVA, R. Gastronomia é o 3º motivador para viagens; veja ranking. **Panrotas**, São Paulo, 06 jul. 2017. Disponível em: [https://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/pesquisaseestatisticas/2017/07/gastronomia-e-o-3o-motivador-para-viagens-veja-ranking\\_147752.html](https://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/pesquisaseestatisticas/2017/07/gastronomia-e-o-3o-motivador-para-viagens-veja-ranking_147752.html). Acesso em: 02 mar. 2021.

SIRMON, D. G. ; HITT, M. A. ; IRELAND, R. D. 2007. **“Managing firm resources in dynamic markets to create value:** looking inside the black box”, Academy of Management Review, prelo.

SONG, M.; DROGE, C.; HANVANICH, S. & CALANTONE, R. 2005. **Marketing and technology resource complementarity:** An analysis of their interaction effect in two environmental contexts. Strategic Management Journal, 26(3), 259-276. DOI:10.1002/smj.450.

STANKOV, U. ; FILIMONAU, V. ; VUJIČIĆ, M. D. 2020. **A mindful shift:** an opportunity for mindfulness-driven tourism in a post-pandemic world, Tourism Geographies, 22(3), 703-712.

TEODOROIU, F. 2015. **Traditional food.** Case study: Romanian local food. Review of International Comparative Management, 16(2), 256-268.

TILES, S. **How to evaluate corporate strategy**. Harvard Business Review, p. 111-121, July-Aug. 1963.

TOMÉ; Luciana M. **Panorama do turismo no Brasil e oportunidades para a região Nordeste**. Banco do Nordeste: Caderno Setorial do Escritório TÉCNICO de Estudos Econômicos do Nordeste - ETENE - . Ano 3, Nº 59, Dezembro, 2018.  
TORRE, M. G. M. V. ; GUTIÉRREZ, E. M. A. 2010. **El turismo gastronómico y las denominaciones de origen en el sur de España**: oleoturismo. un estudio de caso. Pasos – Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 8(1), 91-112.

TORRE, M G. M. V. ; ROJAS, R. D. H. 2015. **Análisis de la oferta en restauración de la ciudad de Córdoba y su implicación con las rutas gastronómicas de la provincia**. Revista de Turismo y Desarrollo Local, 8(18).

UM DOS SETORES MAIS AFETADOS PELA PANDEMIA, TURISMO TEM LONGO CAMINHO ATÉ A RETOMADA. **FBHA – Federação Brasileira de Hospedagem e Alimentação**, Brasília, 15 jul. 2020. Disponível em: <http://www.fbha.com.br/noticias/um-dos-setores-mais-afetados-pela-pandemia-turismo-tem-longo-caminho-ate-retomada>. Acesso em: 02 mar. 2021.

VISITAS A PONTOS TURÍSTICOS EM JOÃO PESSOA ESTÃO SUSPENSAS. **Portal T5**. São Paulo, 18 de mar. de 2020. Disponível em: <https://www.portalt5.com.br/noticias/single/nid/visitas-a-pontos-turisticos-em-joao-pessoa-estao-suspensas-veja-a-lista/> . Acesso em: 20 de maio de 2021.

ZACK. M. H. 2003. **“Rethinking the knowledge-based organization”**, MIT Sloan Management Review, 44(4): p. 67-71.

ZENKER, S. ; KOCK, F. 2020. **The coronavirus pandemic** - A critical discussion of a tourism research agenda. Tourism Management, 81, 1-4.

WANDERLEY, B. Operadores de turismo protestam contra medidas restritivas em João Pessoa nesta segunda-feira. **Click PB**. João Pessoa, 15 de mar. de 2021. Disponível em: <https://www.clickpb.com.br/paraiba/operadores-de-turismo-protestam-contramedidas-restritivas-em-joao-pessoa-nesta-segunda-feira-303384.html> . Acesso em: 20 de maio de 2021.

WILLIAMS, C. **ADM**. 9. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

